

# Abgabe und Übernahme einer Praxis

Empfehlungen und Tipps für Ärzte und  
Psychologische Psychotherapeuten

Beratungsservice  
für Ärzte 02

7. Auflage

Abgabe und Übernahme einer Praxis



# Abgabe und Übernahme einer Praxis

Empfehlungen und Tipps für Ärzte und  
Psychologische Psychotherapeuten

Stand Januar 2021

Unter Mitarbeit von H. Allmendinger, B. Glazinski, M. Holder,  
K. Langer, A. von der Osten, S. Pechtel, R.-R. Riedel, A. Rößle,  
T. Rompf, C. Scheen, M. Tausend

7. Auflage

Deutscher Ärzteverlag Köln

**Redaktion:**

Dipl.-Math.  
Carmen Baumgart  
Kassenärztliche Vereinigung  
Sachsen

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

Verww. Melitta Fechner  
Kassenärztliche Vereinigung  
Rheinland-Pfalz

Dipl.-Bwt. Bernd Feit  
Kassenärztliche Vereinigung  
Saarland

Carsten Lotz  
Kassenärztliche Vereinigung  
Hessen

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle  
Kassenärztliche Vereinigung  
Bayerns  
(federführende Redaktion)

**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 © 2021 by  
Deutscher Ärzteverlag GmbH  
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag  
Produktmanagement: Gabriele Graf  
Content Management: Alessandra Provenzano  
Korrekturat: Karin Bünnagel  
Herstellung: Christian Ruhmann  
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld  
Druck/Bindung: Plump Druck & Medien, 53619 Rheinbreitbach

## Autorenverzeichnis

Dipl.-Betriebsw. (VWA)  
Harald Allmendinger  
Kassenärztliche Vereinigung Rheinland-Pfalz  
Regionalzentrum Pfalz  
Maximilianstraße 22  
67433 Neustadt  
Tel.: 06131/326-4422

E-Mail: harald.allmendinger@kv-rlp.de  
www.kv-rlp.de

**Kurzporträt:** Leiter des Ressorts Beratung der KV Rheinland-Pfalz. Kaufmännische Ausbildung und Studium der BWL. Langjährige umfassende Tätigkeit im Bereich der Niederlassungs- und BWL-Beratung von Ärzten und Psychotherapeuten. Mitarbeit im Arbeitskreis zur Weiterentwicklung der Berater-Software INKO des ZI und der Deutschen Apotheker- und Ärztebank; Schulungsreferent zur Anwendung von INKO. Diverse Referenten- und Schulungstätigkeiten, u.a. im Rahmen der KBV-Aus- und Weiterbildung der Nachwuchsberater der KVen, Schulung von Ärzten und Psychotherapeuten zur wirtschaftlichen Praxisführung. Diverse Veröffentlichungen zu betriebswirtschaftlichen Themen.

Prof. Dr. Bernd Glazinski  
CologneResearchCenter  
Beethovenstraße 24  
50858 Köln  
Tel.: 0221/9440990

E-Mail: mitteilungen@msa-koeln.de  
www.bernd-glazinski.de

**Kurzporträt:** Diplom-Psychologe, M.A. Pädagogik, 1992 Promotion im Fach Pädagogik. Tätigkeit als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung in verschiedenen

Bereichen und Organisationen, geschäftsführender Gesellschafter der MSA GmbH, seit 2000 Professor an der Rheinischen FH Köln. Tätig in den Bereichen Strategie, Organisation und Management. Gründung des Labels H1 Unique Inspiration im Jahre 2012.

Manuel Holder  
Regionalleiter Notdienste Nordbayern  
Kassenärztliche Vereinigung Bayerns  
Hofstraße 5  
97070 Würzburg  
Tel.: 0931/307-306

E-Mail: manuel.holder@kvb.de  
www.kvb.de

**Kurzportrait:** Studien der Rechts-, Verwaltungs- und Politikwissenschaften an den Universitäten Augsburg und Hagen. Weiterbildung General Management in der Sozialwirtschaft an der Universität Fribourg (CH). Mehrjährige Tätigkeit als Projektleiter und Pressesprecher in einer Hilfsorganisation. Von 2010 bis 2015 Praxisführungsberater und Referent für Ärzte und Psychotherapeuten in der KV Bayerns mit Schwerpunkten in zulassungsrelevanten Themenkomplexen, der Betreuung von Kooperationsvorhaben und der strategischen Organisationsberatung von Ärzten und Psychotherapeuten. Anschließend Projektleiter im Rahmen der Weiterentwicklung des ärztlichen Bereitschaftsdienstes in Bayern und seit 2018 Regionalleiter mit der Verantwortung für den Ärztlichen Bereitschaftsdienst und Notarzt-dienst in Nordbayern.

Dipl.-Ing. oec. (TH) Kerstin Langer  
 Betriebswirtschaftliche Fachberaterin  
 Kassenärztliche Vereinigung Sachsen  
 Bezirksgeschäftsstelle Leipzig  
 Abt. Service und Dienstleistungen  
 Braunstraße 16  
 04347 Leipzig  
 Tel.: 0341/2432-440  
 E-Mail: kerstin.langer@kvsachsen.de  
 www.kvs-sachsen.de

**Kurzporträt:** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Leipzig. Seit 1992 als betriebswirtschaftliche Beraterin in der KV Sachsen, Bezirksgeschäftsstelle Leipzig, tätig. Umfassende Beratungstätigkeit für Ärzte und Psychologische Psychotherapeuten bei wirtschaftlichen, organisatorischen und unternehmerischen Fragestellungen, z.B. Erstellung von Planrechnungen, Praxiswerteinschätzungen, Umsatz-, Investitions- und Kostenanalysen, Rentabilitätsberechnungen, Beratung zu Vertragsgestaltungen und Gewinnverteilungsmodellen. Mitarbeit bei der Entwicklung des QM-Eigensystems QisA der KV Sachsen sowie Durchführung der Qualitätsmanagementseminare. Mitarbeit im Arbeitskreis des ZI für die kassenärztliche Versorgung und der Deutschen Apotheker- und Ärztekammer zur Weiterentwicklung des Investitions- und Kostenberatungsprogramms INKO.

Ansgar von der Osten  
 Kassenärztliche Vereinigung Westfalen-Lippe  
 Geschäftsbereich Sicherstellungspolitik und -beratung  
 Robert-Schmirgk-Straße 4–6  
 44141 Dortmund  
 Tel.: 0231/94323232  
 E-Mail: ansgar.vonderosten@kvwl.de  
 www.kvwl.de

**Kurzporträt:** Studium der Geschichte, Anglistik und Politik in Bonn, Köln und Cardiff, M.A. Public Relations-Berater DAPR. Absolvent der KBV-Akademie. Seit 2002 bei der KV

Westfalen-Lippe, zunächst als Vorstandsassistent, dann im Geschäftsbereich Sicherstellung und Zulassung. Leiter des Geschäftsbereichs Sicherstellung und Zulassung von 2010–2017, seitdem Leiter des Geschäftsbereichs Sicherstellungspolitik und -beratung. Zuständig für die Sicherstellungspolitik, Bedarfsplanung, Praxisberatung und Nachwuchsförderung. Veröffentlichungen und Vortragstätigkeit zu Themen des Zulassungsrechts.

Dipl.-Kfm. (Univ.) Stephan Pechtl  
 Kassenärztliche Vereinigung Bayerns  
 Bezirksstelle Oberpfalz  
 Yorckstraße 15  
 93049 Regensburg  
 Tel.: 0941/3963-128  
 E-Mail: stephan.pechtl@kvb.de  
 www.kvb.de

**Kurzporträt:** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und der Gesundheitsökonomie an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Ostbayern. Seit 1998 bei der Kassenärztlichen Vereinigung Bayerns. Zunächst tätig in der Geschäftsstelle des Zulassungsausschusses für Ärzte und Psychotherapeuten Oberpfalz. Seit 2003 im Service- und Beratungsbereich der KV Bayerns als Projektbetreuer und als Praxisführungsberater, aktuell als Fachreferent für Informationsmanagement im Bereich der Praxisführungsberatung.

Prof. Dr. med. Dipl.-Kfm. (FH)  
 Rolf-Rainer Riedel  
 Rheinische Fachhochschule Köln  
 Schaevenstraße 1a/1b  
 50676 Köln  
 Tel.: 0221/20302-35  
 E-Mail: riedel@rfh-koeln.de  
 www.rfh-koeln.de

**Kurzporträt:** Studium der Humanmedizin und Promotion an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Ab-

schluss Diplom-Kfm. (FH) in Köln. 10 Jahre klinisch-wissenschaftliche Tätigkeit mit mehr als 110 Publikationen; Arzt für Neurologie und Psychiatrie. 9 Jahre Erfahrung in einzelnen Managementfunktionen in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft. Seit 2002 Lehrtätigkeit in den Lehrfächern Controlling, Krankenhausrecht an der RFH Köln. Vizepräsident für den Fachbereich Medizinökonomie und Direktor des Instituts für Medizinökonomie & Medizinische Versorgungsforschung an der Rheinischen Fachhochschule Köln – University of Applied Sciences, vereidigter Sachverständiger der IHK Köln.

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle  
Kassenärztliche Vereinigung Bayerns  
Beratungscenter Augsburg  
Frohsinnstraße 2  
86150 Augsburg  
Tel.: 0821/3256-232  
E-Mail: anja.roessle@kvb.de  
www.kvb.de

**Kurzporträt:** Nach Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg mehrjährige Tätigkeit im Management und leitende Funktion in einer Rehabilitationsklinik. Seit 2002 Praxisführungsberaterin und Referentin für Ärzte und Psychotherapeuten in der KV Bayerns. Schwerpunkte liegen in zulassungsrelevanten Themenkomplexen, Kooperationsvorhaben und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Dr. jur. Thomas Rompf  
Justiziar der Rechtsabteilung der  
Kassenärztlichen Bundesvereinigung  
Herbert-Lewin-Platz 2  
10623 Berlin  
Tel.: 030/4005-1722  
E-Mail: TRompf@kbv.de  
www.kbv.de, www.baek.de

**Kurzporträt:** Studium der Rechtswissenschaften mit fachspezifischer Fremdspra-

chenausbildung in Englisch, Französisch und Italienisch an der Universität Passau; Promotion im Kassenarztrecht; langjährige Tätigkeit als Rechtsanwalt in einer Kanzlei für Medizinrecht und als Justiziar einer Kassenärztlichen Vereinigung; 2009–2011 Referent in der Gemeinsamen Rechtsabteilung der Kassenärztlichen Bundesvereinigung und der Bundesärztekammer; 2011–2015 Leiter der Rechtsabteilung der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, seit 2015 Justiziar der Kassenärztlichen Bundesvereinigung. Autor zahlreicher Veröffentlichungen in Fachzeitschriften sowie Kommentierungen des SGB V und der BÄO; Dozent für Kassenarztrecht im Studiengang Health Care Management an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin; bundesweite Vortragstätigkeit zu medizinrechtlichen Themen.

Dipl.-Kfm. Christoph Scheen  
Steuerberater, Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen (IHK Köln)  
Partner der S/H/G Steuerberater,  
Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer  
Partnerschaftsgesellschaft  
Oberländer Ufer 184  
50968 Köln  
Tel.: 0221/670099-0  
E-Mail: info@shg-tax.com  
www.shg-tax.com  
www.praxiswertgutachten.com

**Kurzporträt:** Nach Abitur und Ausbildung Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, Wirtschaftsprüfung und Steuerrecht. Nach dem Abschluss Geschäftsführer eines Kölner Immobilienverwaltungsunternehmens. Seit 1999 als Steuerberater in eigener Kanzlei tätig, die sich neben der Immobilienbranche schwerpunktmäßig mit der wirtschaftlichen und steuerlichen Beratung von Heilberufen beschäftigt. Seit 2008 öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Bewer-



tung von Arzt- und Zahnarztpraxen (IHK Köln). Neben Steuerberater- und Gutachter-tätigkeit Referent und Autor auf dem Gebiet wirtschaftliche und steuerrechtliche Themen der Heilberufe.

Marcus Tausend

Tausend Finanz GmbH – Absicherungen für das Heilwesen

Taubenstraße 26

10117 Berlin

Tel.: 030/81006040

E-Mail: [info@tausend-finanz.de](mailto:info@tausend-finanz.de)

[www.tausend-finanz.de](http://www.tausend-finanz.de)

**Kurzporträt:** Betriebswirt (IHK), Versicherungskaufmann, Experte Betriebliche Altersvorsorge (DVA), zertifizierter Berater Heilwesen (IHK), mehr als 20 Jahre in leitender Tätigkeit für verschiedene Versicherer, u.a. 2006 im Projekt zur Gründung der ersten chinesischen PKV, seit 2015 u.a. Gesellschafter/Geschäftsführer der Tausend Finanz GmbH, einem Versicherungsmakler für die Zielgruppe Heilwesen, Beirat im Heilwesen Netzwerk RM e.G.

## 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/Psychotherapeutin 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  
Melitta Fechner  
Bernd Feit  
Carsten Lotz  
Anja Rößle



## Vorwort

Die Übernahme und die Abgabe einer Praxis sind zweifelsohne herausragende Meilensteine im beruflichen Werdegang eines Arztes. Ist der Schritt in die Selbstständigkeit und damit der eigene Chef zu sein für die einen ein klarer Weg, mögen andere zweifeln, ob ihnen die Bürde der Verantwortung zu groß werden könnte. Schlagworte wie Bürokratisierung, Honorarbegrenzung und zunehmender Einfluss der Politik in die Handlungsfreiheit der Niedergelassenen mögen hier verunsichern. Ob in eigener Praxis oder in einem Angestelltenverhältnis, das vertragsärztliche System bietet eine Vielzahl unterschiedlicher Teilnahme- und Gestaltungsformen. Mit der Selbstständigkeit ist jedenfalls immer auch eine Portion Risikobereitschaft verbunden. Doch mit guter Vorbereitung lässt sich das vermeintlich Unvorhersehbare minimieren und mehr Planungssicherheit wird erreicht – das gilt für Praxisübernehmer wie -abgeber gleichermaßen. Denn auch für Praxisabgeber ist der Schritt des Loslassens vom bisher Bekannten nicht immer einfach. Teils über Jahrzehnte hinweg wurde die eigene Praxis geführt und ihr eine ganz persönliche Aura verliehen. Die Verantwortung für Patienten und für das Personal in andere Hände zu geben ist nicht immer leicht, erst recht nicht, wenn der Ärztemangel eine Fortführung des eigenen Lebenswerks ins Wanken bringt. Für manch einen mag die zu erwartende Umstellung der eigenen zeitlichen Prioritäten erschwerend hinzukommen. Frühzeitige Planungen und die Begeisterung des Nachwuchses für den Schritt in die Selbstständigkeit – ohne mögliche Stolpersteine außer Acht zu lassen – sind

daher bedeutender denn je. Seien Sie stolz auf Ihr Werk, das für Sie so lange Ihre Wirkungsstätte war, und zeigen Sie das auch, ohne potenzielle Nachfolger in ihrer Gestaltungsfreiheit einzuengen.

In der Reihe Beratungsservice für Ärzte finden Sie, liebe Leserinnen und Leser, umfassende Informationen zu unterschiedlichen Themenbereichen der Praxisführung. Mit dem vorliegenden Band 2 werden Ihnen die verfahrensrelevanten Schritte der Zulassung und Abgabe erläutert sowie vertragsarzt- und steuerrechtliche Aspekte nähergebracht. Ebenso wird auf den Praxisübernahmevertrag, das Thema Praxiswertermittlung und auf versicherungsrelevante Bereiche eingegangen – nur um einige Bausteine dieses Bandes zu nennen. Beispiele bringen Ihnen die Inhalte näher, Tipps und Hinweise rücken Wichtiges in den Vordergrund, Checklisten bieten Unterstützung bei der Planung. Unser Dank gilt den Autoren, die mit ihren Fachbeiträgen eine solche Informationsfülle überhaupt erst möglich machen.

Verwundern mag, dass mit diesem Band 2 sowohl Abgeber wie auch Übernehmer gleichermaßen angesprochen werden. Dies geschieht ganz bewusst. Es lohnt sich nämlich durchaus, ab und an einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, um dann festzustellen, dass die Vorstellungen des Gegenübers gar nicht so gegensätzlich sind und es verhandelbare Schnittmengen gibt.

Beide Zielgruppen sind gut beraten, sich frühzeitig über die verschiedenen Aspekte, Sichtweisen und Gestaltungsmöglichkeiten des eigenen Vorhabens bei ihren Beratern der Kassenärztlichen Vereinigungen sowie

weiteren Fachexperten individuell zu informieren. Sie schaffen damit die Basis für den Erfolg Ihrer geplanten Niederlassung oder Ihrer Praxisabgabe.

*Anja Röfle*

## Fachspezifische Abkürzungen

|          |   |
|----------|---|
| Ärzte-ZV | Zulassungsverordnung für Vertragsärzte  |
| ASV      | Ambulante Spezialfachärztliche Versorgung                                       |
| BAG      | Berufsausübungsgemeinschaft   |
| BÄK      | Bundesärztekammer   |
| BAT      | Bundesangestelltentarifvertrag  |
| BFH      | Bundesfinanzhof   |
| BGB      | Bürgerliches Gesetzbuch   |
| BGH      | Bundesgerichtshof   |
| BSG      | Bundessozialgericht   |
| DATEV    | Softwarehaus und EDV-Dienstleistungsorganisation für den steuerberatenden Beruf |
| DTA      | Datenträgeraustausch(-Verfahren)  |
| EBM      | Einheitlicher Bewertungsmaßstab   |
| EStG     | Einkommensteuergesetz   |
| E/Ü      | Einnahmen/Überschuss  |
| FK       | Fremdkapital  |
| G-BA     | Gemeinsamer Bundesausschuss   |
| GbR      | Gesellschaft bürgerlichen Rechts  |
| GKV      | Gesetzliche Krankenversicherung   |
| GuV      | Gewinn- und Verlustrechnung   |
| HTA      | Health Technology Assessment  |
| HVM      | Honorarverteilungsmaßstab   |
| IGeL     | Individuelle Gesundheitsleistung(en)  |
| INKO     | Investitions- und Kostenberatungsprogramm                                       |
| KBV      | Kassenärztliche Bundesvereinigung   |
| KfW      | Kreditanstalt für Wiederaufbau  |
| KV(en)   | Kassenärztliche Vereinigung(en)   |
| MVZ      | Medizinisches Versorgungszentrum  |
| PKV      | Private Krankenversicherung   |
| SGB      | Sozialgesetzbuch  |
| VSG      | Versorgungsstärkungsgesetz  |
| VStG     | Versorgungsstrukturgesetz   |
| ZA       | Zulassungsausschuss Ärzte   |
| ZI       | Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung                              |
| ZIPP     | ZI-Praxis-Panel   |



# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Chancen und Risiken</b> .....   | <b>1</b>  |
|          | <i>Manuel Holder</i>   |           |
| 1.1      | Chancen und Risiken für den Abgeber – 3  |           |
| 1.2      | Chancen und Risiken für den Unternehmer – 3  |           |
| 1.3      | Abwägung der Chancen und Risiken – 4   |           |
| <b>2</b> | <b>Planung und Organisation der Abgabe und der Übernahme</b> .....   | <b>7</b>  |
|          | <i>Harald Allmendinger</i>   |           |
| 2.1      | Aus Sicht des Abgebers – 7   |           |
| 2.1.1    | Zu klärende Aspekte rund um die Praxisabgabe – 8   |           |
| 2.1.2    | Praxisabgabe in gesperrten Gebieten – 11   |           |
| 2.1.3    | Praxisauflösung – 11   |           |
| 2.2      | Aus Sicht des Übernehmers – 12   |           |
| 2.3      | Meilensteine der Praxisabgabe und der Praxisübernahme – 16   |           |
| <b>3</b> | <b>Der Weg in die Niederlassung</b> .....  | <b>21</b> |
|          | <i>Ansgar von der Osten</i>  |           |
| 3.1      | Der erste Schritt: Die Eintragung ins Arztregister – 21  |           |
| 3.2      | Die Standortwahl – 22  |           |
| 3.3      | Der zweite Schritt: Die Zulassung – 23   |           |
| 3.4      | Das Ausschreibungsverfahren nach positiver Entscheidung eines Antrags auf Durchführung eines Nachbesetzungsverfahrens – 24 |           |
| 3.5      | Die Auswahlentscheidung des Zulassungsausschusses – 25   |           |
| 3.6      | Zulassung mit Teilversorgungsauftrag – 26  |           |
| 3.7      | Niederlassungsfahrplan – 26  |           |
|          | <i>Stephan Pechtl</i>  |           |
| <b>4</b> | <b>Formen der Niederlassung und Kooperationen</b> .....  | <b>35</b> |
|          | <i>Ansgar von der Osten</i>  |           |
| 4.1      | Praxisgemeinschaft – 35  |           |
| 4.2      | Apparategemeinschaft – 36  |           |
| 4.3      | Berufsausübungsgemeinschaften (BAG) – 37   |           |
| 4.3.1    | Örtliche Berufsausübungsgemeinschaft – 37  |           |
| 4.3.2    | Überörtliche Berufsausübungsgemeinschaft – 37  |           |
| 4.3.3    | Jobsharing-Zulassung – 38  |           |
| 4.3.4    | Medizinisches Versorgungszentrum – 38  |           |
| 4.4      | Anstellung – 39  |           |
| 4.4.1    | Anstellung auf einem vertragsärztlichen Sitz im Rahmen der<br>Bedarfsplanung – 39  |           |
| 4.4.2    | Angestellter Arzt mit Leistungsbegrenzung (Jobsharing-Anstellung) – 41   |           |



|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>5</b>  | <b>Nachfolger-/Praxissuche</b> .....  | <b>43</b> |
|           | <i>Kerstin Langer, Harald Allmendinger</i>  |           |
| 5.1       | Abgabe/Übernahme einer Einzelpraxis – 43  |           |
| 5.2       | Abgabe/Übernahme eines Anteils einer Berufsausübungsgemeinschaft (BAG) – 44                             |           |
| 5.3       | Die Weiterbildung als Chance für Abgeber und Übernehmer – 45  |           |
| <b>6</b>  | <b>Übergangsmodelle</b> .....   | <b>47</b> |
|           | <i>Kerstin Langer, Harald Allmendinger</i>  |           |
| 6.1       | Offener Planungsbereich – 47  |           |
| 6.2       | Gesperrter Planungsbereich – 47   |           |
| 6.3       | Von Unterversorgung betroffene Planungsbereiche – 48  |           |
| 6.4       | Verzicht zugunsten der Anstellung – 49  |           |
| <b>7</b>  | <b>Nachfolge bei Krankheit oder Tod</b> .....   | <b>51</b> |
|           | <i>Kerstin Langer, Harald Allmendinger</i>  |           |
| <b>8</b>  | <b>Leistungsspektrum der zukünftigen Praxis</b> .....   | <b>55</b> |
|           | <i>Rolf-Rainer Riedel</i>   |           |
| 8.1       | Marktbedingungen und Marktpotenzial im Gesundheitswesen – 55  |           |
| 8.2       | Marktdifferenzierung: Konkurrenz belebt das Geschäft – 58   |           |
| 8.3       | Marktsegmentierung: Orientieren Sie Ihr Leistungsspektrum am Patienten – 59                             |           |
| 8.4       | Marktpositionierung: Sichern Sie Ihr Bestehen im Wettbewerb – 61  |           |
| <b>9</b>  | <b>Verhandlungen</b> .....  | <b>63</b> |
|           | <i>Bernd Glazinski</i>  |           |
| 9.1       | Grundregeln der Kommunikation – 63  |           |
| 9.1.1     | Deutliches Interesse signalisieren – 63   |           |
| 9.1.2     | Eigene Ziele formulieren – 63   |           |
| 9.1.3     | Positive Gesprächsatmosphäre schaffen – 64  |           |
| 9.1.4     | Verständnis und Empathie zeigen – 64  |           |
| 9.1.5     | Persönliche Wertschätzung beweisen – 65   |           |
| 9.1.6     | Rahmenbedingungen der Gespräche – 65  |           |
| 9.2       | Verhandlungsführung – 66  |           |
| 9.3       | Beteiligung Dritter am Verhandlungsprozess – 67   |           |
| <b>10</b> | <b>Praxiswert</b> .....   | <b>69</b> |
|           | <i>Kerstin Langer, Harald Allmendinger</i>  |           |
| 10.1      | Einleitung – 69   |           |
| 10.2      | Begriffsdefinitionen – 70   |           |
| 10.2.1    | Substanzwert der Praxis – 70  |           |
| 10.2.2    | Ideeller Wert (Goodwill) der Praxis – 70  |           |
| 10.2.3    | Ertragswert der Praxis – 70   |           |
| 10.3      | Verschiedene Methoden zur Bewertung von Arztpraxen – 71   |           |
| 10.3.1    | Hinweise zur Bewertung von Arztpraxen von Bundesärztekammer und Kassenärztlicher Bundesvereinigung – 71 |           |
| 10.3.2    | Methode der Übergewinnverrentung – 73   |           |
| 10.3.3    | Verfahren zur Ermittlung des Ertragswertes – 74   |           |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 10.3.4    | Erfahrungssätze – 76  |            |
| 10.3.5    | Marktpreise – 77  |            |
| 10.3.6    | Verkehrswertentschädigung der KV im Rahmen einer Ablehnung der Nachbesetzung durch den Zulassungsausschuss – 77 |            |
| <b>11</b> | <b>Betriebswirtschaftliches Ergebnis</b> .....  | <b>79</b>  |
|           | <i>Kerstin Langer, Harald Allmendinger</i>  |            |
| <b>12</b> | <b>Finanzierung</b> .....   | <b>81</b>  |
|           | <i>Kerstin Langer, Harald Allmendinger</i>  |            |
| <b>13</b> | <b>Rechtsfragen zum Praxisübernahmevertrag</b> .....  | <b>83</b>  |
|           | <i>Thomas Rompf</i>   |            |
| 13.1      | Einleitung – 83   |            |
| 13.2      | Regelungen im Praxisübernahmevertrag – 83   |            |
| 13.2.1    | Gegenstand der Übernahme – 83   |            |
| 13.2.2    | Kaufpreis – 88  |            |
| 13.2.3    | Übergabe der Praxis – 90  |            |
| 13.2.4    | Haftung und Gewährleistung – 91   |            |
| 13.2.5    | Wettbewerbsverbot/Konkurrenzschutzklausel – 92  |            |
| 13.2.6    | Weitere Regelungen – 93   |            |
| 13.3      | Übernahme des Praxispersonals – 94  |            |
| 13.4      | Fortgeltung von Verträgen – 95  |            |
| <b>14</b> | <b>Steuerrechtliche Fragen</b> .....  | <b>99</b>  |
|           | <i>Christoph Scheen</i>   |            |
| 14.1      | Steuerliche Folgen der Praxisabgabe an einen Nachfolger – 99  |            |
| 14.1.1    | Ermittlung des steuerlichen Veräußerungsgewinns – 99  |            |
| 14.1.2    | Tarifbegünstigte Versteuerung des Veräußerungsgewinns – 99  |            |
| 14.1.3    | Wahl zwischen Sofortbesteuerung oder nachträglicher Besteuerung – 102   |            |
| 14.2      | Steuerliche Folgen einer Praxisstilllegung – 102  |            |
| 14.3      | Steuerliche Folgen der Begründung einer Kooperation – 103   |            |
| 14.3.1    | Einbringungsmodell – 103  |            |
| 14.3.2    | Gewinnverzichtsmo-<br>dell – 103  |            |
| 14.3.3    | Überlassungsmodell – 104  |            |
| 14.4      | Steuerliche Folgen der Praxisübernahme – 104  |            |
| 14.4.1    | Allgemeines – 104   |            |
| 14.4.2    | Entgeltliche Praxisübernahme – 105  |            |
| 14.4.3    | Unentgeltliche Praxisübernahme – 106  |            |
| 14.5      | Steuerliche Fallstricke bei Praxisabgabe und Kooperation – 107  |            |
| <b>15</b> | <b>Versicherungsschutz für den Arzt und seine Praxis</b> .....  | <b>109</b> |
|           | <i>Marcus Tausend</i>   |            |
| 15.1      | Berufshaftpflichtversicherung – ein absolutes Muss – 112  |            |
| 15.2      | Krankenversicherung für Ärzte – 113   |            |
| 15.3      | Verdienstausfall durch Krankheit oder Unfall – 114  |            |
| 15.4      | Berufsunfähigkeit – ein oft unterschätztes Risiko – 115   |            |

|               |  |            |
|---------------|--|------------|
| 15.5          | Unfallversicherung – gesetzlich und privat – 117   |            |
| 15.5.1        | Gesetzliche Unfallversicherung – nicht nur für das Praxispersonal – 117                                      |            |
| 15.5.2        | Private Unfallversicherung – sinnvolle Ergänzung des<br>Unfallversicherungsschutzes – 117                    |            |
| 15.6          | Praxisinventarversicherung – die „Hausratversicherung“ für die Praxis – 118                                  |            |
| 15.7          | Elektronikversicherung – wichtige Ergänzung bei Medizintechnik und<br>Telematikinfrastruktur – 119           |            |
| 15.8          | Betriebsunterbrechungsversicherung – 121   |            |
| 15.9          | Praxisausfallversicherung – Schutz bei krankheits- oder unfallbedingter<br>Praxisunterbrechung – 122         |            |
| 15.10         | Praxis-Rechtsschutzversicherung – seit eh und je unverzichtbar – 123   |            |
| 15.11         | Datenschutz- und Cyberrisk-Versicherungen – immer wichtiger – 124  |            |
| 15.12         | Betriebliche Altersvorsorge für das Praxispersonal – 125   |            |
| 15.13         | Absicherungen einer Praxisvollmacht – 126  |            |
| 15.14         | Versicherungen bei Praxisabgebern – 126  |            |
| <b>16</b>     | <b>Auswirkungen des Statuswechsels – Ärztliches Versorgungswerk und zusätzliche<br/>Altersvorsorge</b> ..... | <b>129</b> |
|               | <i>Marcus Tausend</i>  |            |
| 16.1          | Die 3 Schichten der Altersversorgung – 129   |            |
| 16.2          | Versorgungswerk – Vorsorge für den Ruhestand, aber auch für Berufsunfähigkeit<br>und Hinterbliebene – 129    |            |
| 16.3          | Zusätzliche Altersvorsorge – Ergänzung der Rente aus dem<br>Versorgungswerk – 133                            |            |
| 16.4          | Zusätzlicher Schutz gegen Berufsunfähigkeit – 134  |            |
| <b>Anhang</b> |  |            |
|               | Die Beratungsleistungen Ihrer KV – 135   |            |
|               | Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland – 137  |            |