



# Die psychologische Praxis als Unternehmen

*Die Gründung einer psychologischen Praxis ist für viele Psychologinnen und Psychologen die Erfüllung eines Traums. Nicht wenige haben genau deswegen Psychologie studiert. Aber dieser Schritt ist nicht ganz einfach, und er ist auch nicht ohne Risiken. Schließlich handelt es sich um eine Entscheidung, die nicht so einfach wieder rückgängig zu machen ist, weil sie mit Grundfragen zu tun hat: Will ich einen Großteil meiner Arbeitslebenszeit vor allem als Angestellter in einer Klinik, einer Beratungsstelle oder einem Wirtschaftsunternehmen verbringen oder eher als selbständige, in freier Praxis niedergelassene Psychologin? Bin ich also eine gute Angestellte oder eher ein guter Selbständiger?*

Wenn man über psychologische Praxen ganz allgemein spricht, muss man zuerst unterscheiden, ob die Praxis vor allem (oder vollständig) im heilkundlichen Bereich tätig sein soll oder in nicht klinischen Feldern der Psychologie (Rechtspsychologie, Verkehrspsychologie, Wirtschaftspsychologie etc.). Dazwischen gibt es noch die semiklinischen Tätigkeitsfelder (z. B. Gesundheitspsychologie, Prävention, psychologische Lebensberatung, Ernährungspsychologie) und diverse Mischformen. Denn diese Entscheidung hat Auswirkungen auf vielen Ebenen – von der Standortwahl über die Niederlassungsfreiheit bis hin zu der steuerlichen Erfassung.

Obwohl es eine stetige Zunahme der nicht klinischen freien Praxen gibt, arbeiten die meisten psychologischen Praxen immer noch in klinischen Tätigkeitsfeldern, vor allem im Bereich der Psychotherapie. Und da stellt sich zuallererst die Frage: Hat die Kollegin bzw. der

Kollege eine Kassenzulassung, oder arbeitet sie bzw. er in einer Privatpraxis (mit Approbation oder Heilpraktikererlaubnis)?

## **Sehnsuchtsziel: Kassenzulassung**

Sprechen wir zunächst also über die kassenzugelassenen Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten, die über die Kassenärztlichen Vereinigungen (KVen), also direkt über Chipkarte, mit den Krankenkassen abrechnen können. Denn darauf hoffen die meisten Kolleginnen und Kollegen. Mit einer Kassenzulassung – so glauben sie – ist alles ganz einfach: Die Patientinnen und Patienten stehen vor der Praxis Schlange; man muss sich also keine großen Werbe- und Marketingstrategien überlegen. Es gibt keine Probleme mit der Kostenübernahme durch die Krankenkasse, und die Abrechnungen mit der KV sind auch »ganz easy« und kein Risiko. Das ist die Hoffnung: »Über den Wolken muss die Freiheit wohl

grenzenlos sein ...« Ganz so »easy« sieht es in der Realität allerdings nicht aus.

### Unternehmer sein: Learning by doing

Selbständig niedergelassene Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten mit einer Kassenzulassung sind durch ihre Ausbildung in einem Richtlinienverfahren meist sehr gut fachlich (theoretisch und praktisch) ausgebildet. Unabhängig davon, ob sie als Psychologische Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten oder als Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeutinnen und -Psychotherapeuten arbeiten, sind sie aber sehr selten angemessen vorbereitet auf die unternehmerische Seite ihrer Tätigkeit. Im Gegensatz zu anderen freien Berufen wie Ärztinnen/Ärzten, Apothekerinnen/Apothekern, Architektinnen/Architekten und Rechtsanwältinnen/Rechtsanwälten ist die Unwissenheit der meisten Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten mit Arztregistereintrag und Kassenzulassung auf dem Feld der betriebswirtschaftlichen Selbstständigkeit immer noch ziemlich groß, vor allem wenn es um Kapital, Kalkulationen, Konkurrenz und (Praxis-)Konzepte geht. Der Tenor ist eher: Learning by doing.

Daher überlassen viele Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten dieses Thema nur allzu gern ihrem Steuerbüro, statt selbst das Heft in die Hand zu nehmen. Und das ist auf dem »Gesundheitsmarkt« gar nicht so selten. Schließlich sind Selbstständige im deutschen Gesundheitssystem an mehreren Fronten gleichzeitig gefordert: einerseits bei der konkreten täglichen Arbeit mit Patientinnen/Patienten, Klientinnen/Klienten und Ratsuchenden, andererseits im Kampf mit Krankenkassen, KVen und Kammern, drittens bei der Akquise neuer Klientinnen und Klienten, viertens beim regelmäßigen Blick auf den Kontostand. Wenn Psychotherapiepraxen in Konkurs gehen (was bislang glücklicherweise selten geschieht), passiert das meist nicht deshalb, weil sie schlechte psychotherapeutische Arbeit leisten, sondern weil sie nicht rechnen (können).

### Die Kunst, marktfähig zu werden und zu bleiben

Da wir im Bereich Psychotherapie eine dramatische Unterversorgung haben, können die meisten Kolleginnen und Kollegen mit einer Kassenzulassung derzeit ganz und gar nicht über zu wenig Nachfrage nach Psychotherapie klagen. Allerdings: Eine Garantie, dass das so bleibt, gibt es nicht. Schließlich steht bei Weitem noch nicht fest, welche Rolle die ambulante Psychotherapie im Gesundheitssystem ab 2025 spielen wird. Wie man an der Reform der Psychotherapie-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses vom 16. Juni 2016<sup>1</sup> sehen kann, können ein paar kleine Drehungen an den Schrauben des KV-Systems die Situation der Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten radikal verändern. Deswegen lohnt es sich auch für KV-Zugelassene, sich Gedanken darüber zu machen, was es bedeutet, langfristig »marktfähig« zu werden oder zu bleiben. Konkret

heißt das, sich Gedanken über oftmals ungeliebte Fragen zu machen, wie:

- Minimale Einnahmen: Wie hoch müssen meine Einnahmen sein, damit sich meine Psychotherapie-Praxis auch langfristig trägt und ich genügend in meine Altersversorgung einzahlen kann (»Unternehmerinnen-/Unternehmerlohn«)?
- Maximale Einnahmen: Wie viel kann ich eigentlich maximal in meiner (Kassen-)Praxis verdienen (Erhöhung der Einnahmen, Kostenreduktion)?
- Kosten: Was kostet die Erstellung einer psychotherapeutischen Praxis? Wie hoch sind die laufenden Kosten (m)einer Praxis?
- Finanzamt: »Du sollst das Honorar nicht vor der Steuer loben!« Was bleibt wirklich übrig, von dem, was ich einnehme?
- Praxiskonzeption: Habe ich mir eigentlich schon mal Gedanken über die grundlegende Konzeption meiner Praxis gemacht (»Corporate Identity«)?
- Einzelpraxis/Gruppenpraxis: Will ich – langfristig – lieber in einer Einzelpraxis arbeiten oder lieber in einer Gruppenpraxis? Und wenn dann eher Gemeinschaftspraxis oder Praxengemeinschaft? Und wie soll die Rechtsform sein?
- Werbung und Marketing: Wie darf ich werben? Und wo sind die Grenzen der Akquise?
- Absicherung: Welche (Praxis-)Versicherungen benötige ich?
- Zusatztätigkeiten: Was darf ich neben meiner psychotherapeutischen (Kassen-)Praxis eigentlich noch anbieten?

Um diese Fragen und mögliche Antworten darauf wird es im Laufe der Serie »Gründung und Führung einer psychologischen Praxis« gehen. In diesem Artikel will ich mich vor allem auf die letztgenannte Frage konzentrieren.

### Marktfähigkeit

Denn das muss klar sein: Wenn man sich als Psychotherapeutin/Psychotherapeut niederlässt, begibt man sich in ein Spannungsfeld. Einerseits sind Therapeutinnen und Therapeuten Helfende, Begleitende und Unterstützende, andererseits aber auch Unternehmerinnen und Unternehmer, Kämpferinnen und Kämpfer. Dieses Spannungsfeld ist ein mitunter nicht leicht auszuhaltender Spagat, da er bisweilen völlig andere Konfliktlösemuster verlangt: Während es in der Psychotherapie (aber auch in den nicht klinischen Tätigkeitsfeldern) oft darum geht, jemanden langfristig zu begleiten, zur (Selbst-)Reflexion anzuregen, Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu bewirken, ist der Gesundheits- und Beratungsmarkt doch oft ein Feld, auf dem man sich kämpferisch behaupten und durchsetzen muss – ganz abgesehen vom Umgang mit Banken, Finanzämtern und Mitbewerbern. Das scheint eine Banalität zu sein, ist aber vielen Kolleginnen und Kollegen anscheinend nicht klar. Deshalb ist es notwendig, sich auf eine angemessene Form von Rollenflexibilität vorzubereiten. Man kann das auch »Unternehmerinnen- bzw. Unternehmerbewusstsein« nennen.

<sup>1</sup> [https://www.g-ba.de/downloads/39-261-2634/2016-06-16\\_PT-RL\\_Aenderung\\_Strukturereform-amb-PT.pdf](https://www.g-ba.de/downloads/39-261-2634/2016-06-16_PT-RL_Aenderung_Strukturereform-amb-PT.pdf)

### **Freie Praxen: Privatversicherte, Selbstzahlende und Kostenerstattung**

Neben den Kassen-Psychotherapeutinnen und -Psychotherapeuten, die nicht nur eine berufsrechtliche, sondern auch eine sozialrechtliche Zulassung haben (so heißt die Kassenzulassung offiziell), gibt es auch eine nicht unbeträchtliche Anzahl von Kolleginnen und Kollegen, die in Privatpraxen niedergelassen sind und nicht direkt mit den gesetzlichen Krankenkassen abrechnen können, sondern nur im Rahmen der sogenannten »Kostenerstattung« (ein Thema, das ich in einer späteren Folge noch mal extra behandeln werde; mehr dazu finden Sie auch in meinem Buch »Erfolgreich selbstständig«; siehe Literaturliste).

Bei den Privatpraxen muss man noch einmal unterscheiden zwischen den Personen, die eine Approbation (= berufsrechtliche Zulassung) haben, und jenen, die nur eine »HPG-Erlaubnis« (»Erlaubnis zur Ausübung der Heilkunde«, meist »Heilpraktikerinnen-/Heilpraktiker-Erlaubnis« genannt) haben.

Auch wenn bei Privatpraxen (juristisch gesprochen) immer die Patientinnen und Patienten die direkten Vertragspartnerinnen und -partner der Praxisinhaberin bzw. des Praxisinhabers sind, hat man es mit einer Approbation meist sehr viel leichter als bei der Psychotherapie nach HPG, wenn es darum geht, die Kostenübernahme der durchgeführten Psychotherapien von vielen Privatversicherungen zu bekommen. Eine Abrechnung mit gesetzlichen Krankenkassen im Rahmen der Kostenerstattung ist fast immer nur für Approbierte mit Fachkundenachweis möglich (und deswegen übrigens auch nicht für Kolleginnen und Kollegen mit einer »neuen Approbation«).

### **Gesetzliche Rahmenbedingungen für freie Berufe**

Als Psychotherapeutin/Psychotherapeut – egal, ob mit Kassenzulassung oder ohne – bewegt man sich natürlich nicht in einem rechtsfreien Raum, sondern es gibt eine Reihe von rechtlichen Rahmenbedingungen. Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten sind schließlich keine Gewerbetreibenden, sondern wie auch Ärztinnen/Ärzte, Rechtsanwältinnen/Rechtsanwälte, Steuerberaterinnen/Steuerberater, Apothekerinnen/Apotheker, Architektinnen/Architekten etc. Angehörige eines freien Berufs. Das heißt, sie üben eine »Dienstleistung höherer Art« aus.

Freie Berufe zeichnen sich durch eine weitgehende Berufsunabhängigkeit aus, haben eine spezielle Ausbildung und Sachkunde und ein klar umschriebenes Berufsethos. Die etwa eine Million Freiberuflerinnen und Freiberufler sind in Deutschland eine regelrechte Wirtschaftsmacht, denn sie erwirtschaften rund 9 % des Bruttoinlandprodukts.

Angehörige freier Berufe erbringen ihre Leistungen zu meist persönlich und haben ein besonderes Vertrauensverhältnis zu ihren Klientinnen/Klienten, Patientinnen/Patienten oder Kundinnen/Kunden. Außerdem haben Freiberuflerinnen und Freiberufler eine besondere Ver-

antwortung der Allgemeinheit gegenüber. Sie dürfen beispielsweise nicht nur die Gewinnoptimierung im Blick haben und sind dafür in weiten Bereichen der Tätigkeit steuerlich privilegiert; sie sind z. B. von der Mehrwertsteuer im heilkundlichen Bereich befreit und unterliegen nicht der Gewerbesteuerpflicht.

Dafür muss eine Fachkompetenz nachgewiesen werden (z. B. durch eine Fortbildungsverpflichtung). Im Kontakt mit den Patientinnen/Patienten bzw. Klientinnen/Klienten hat man eine Informations- und Aufklärungspflicht, eine Aufzeichnungs- und Dokumentationspflicht, und man unterliegt der Schweigepflicht (§ 203 Strafgesetzbuch). Daneben sind die Sozialgesetzbücher (SGB) V, VII, VIII und IX – je nach Arbeitsschwerpunkt – von großer Bedeutung. Neben Psychotherapeutengesetz, Psychotherapie-Richtlinien und Psychotherapie-Vereinbarung sind auch noch neuere Gesetze relevant, wie beispielsweise das Gesetz zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Versorgungsstrukturgesetz), das Vertragsarztrechtsänderungsgesetz, das GKV-Finanzierungsgesetz, das Gesundheitssystemmodernisierungsgesetz, das GKV-Versorgungsstärkungsgesetz etc.

### **Abhängigkeit von der KV**

Böse Zungen behaupten, dass die selbstständigen Kassenbehandlerinnen und -behandler im deutschen Gesundheitssystem durch ihre Abhängigkeit von der KV in einem noch abhängigeren Verhältnis stünden als Angestellte. Diese wüssten wenigstens am Ende des Monats, was sie in dieser Zeit verdient hätten. Wegen oszillierender Punktwerte wüssten das Selbstständige erst zwei Quartale später. Hinzu komme, dass die KV ihnen einerseits immer mehr Vorschriften mache, sie andererseits das Risiko der Selbstständigkeit aber allein zu tragen hätten.

Auch all das ist ein Grund, weshalb viele Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten neben ihrer Tätigkeit in der Regelversorgung der Kassen-Psychotherapie offen sind für andere Tätigkeitsfelder oder warum ein nicht unbeträchtlicher Teil der Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten gar keine Kassenzulassung mehr anstrebt, sondern lieber in einer Privatpraxis arbeiten möchte.

Wie dem auch sei: Es gibt gerade im psychotherapeutischen Bereich immer noch viele Kolleginnen und Kollegen, die einen Kassensitz erstrebenswert finden – einfach deshalb, weil sie glauben, ein Kassensitz sei eine »sichere Bank«. Dabei sieht die Realität mit einer Kassenzulassung ganz und gar nicht »paradiesisch« aus. Zwar ist die Sicherheit gegeben, dass man derzeit genügend Patientinnen und Patienten hat (und man eher lernen muss, Anfragen angemessen abzulehnen). Man bekommt von der KV auch sicher sein Geld (was bei Privatpraxen und bei nicht klinischen Tätigkeiten mitunter schon ein Kampf sein kann). Allerdings sind die KV-Honorare nicht gerade üppig und hinken den ärztlichen Honoraren hinterher.

Und es gibt eine ganze Reihe Vorgaben, die die KV für diese Sicherheiten macht: angefangen dabei, wie viele Stunden ich meine Praxis in der Woche öffnen muss und dass ich daneben unter Umständen kein anderes Beschäftigungsverhältnis eingehen darf (§ 20 Absatz 1 Ärztezulassungsverordnung), über das ungeliebte Qualitätsmanagement (siehe § 16 Musterberufsordnung der Bundespsychotherapeutenkammer) bis hin zu den dezidierten Dokumentations-, Datensicherheits- und Aufbewahrungspflichten (§ 9–10) und den Einsichtsrechten der Patientinnen und Patienten in die Behandlungsdokumentation (§ 11). Deswegen gibt es immer mehr KV-Psychotherapeutinnen und -Psychotherapeuten, die neben ihrer Kassenpraxis (sozusagen als zweites berufliches Standbein) noch andere Tätigkeiten ausüben.

### Was außer Psychotherapie?

Neben Psychotherapie gibt es für Psychotherapeutinnen/Psychotherapeuten und Psychologinnen/Psychologen noch eine ganze Reihe Tätigkeiten, die man ausüben kann. Dabei ist es sinnvoll, zwischen klinischer, semiklinischer und nicht klinischer Tätigkeit zu unterscheiden, da dies diverse Auswirkungen (auch steuerlicher Art) haben kann.

Als klinische Tätigkeiten (neben der Psychotherapie, die über die KV abgerechnet wird) bezeichnet man:

- Neuropsychologie
- Frühförderung
- Klinische Psychodiagnostik
- Klinische Psychologie, klinisch-psychologische Beratung
- Notfallpsychologie
- Rehabilitation
- Etc.

Nicht klinische Tätigkeiten, die man neben der Kassen-Psychotherapie ausführen kann, solange man die vorrangige Präsenzpflcht in der Kassenversorgung dadurch nicht verletzt, sind vor allem:

- Coaching
- Wirtschaftspsychologie: Unternehmens-, Institutions- und Organisationsberatung
- Supervision
- Karriere-, Berufs- und Laufbahnberatung
- Rechtspsychologie
- Verkehrspsychologie
- Mediation
- Prävention
- Paar-, Ehe- und Familienberatung
- Seminare, Workshops und Weiterbildungsangebote für verschiedene Berufsgruppen
- Lehrtätigkeit(en) an Universitäten, Fach(hoch)schulen, Schulen etc.
- Markt-, Werbe- und Kommunikationspsychologie
- Sport- und freizeitpsychologische Beratung
- Spezielle Arbeitsfelder: Arbeit mit Hochbegabten, Beratung für Senioren, Anti-Aging, Gehirn-Jogging, Life-Skills etc.
- Online-Beratung
- Etc.

Manchmal ist die Grenze zwischen klinischer und nicht klinischer Tätigkeit allerdings nicht ganz so trennscharf, und die Übergänge sind fließend, da die Tätigkeitsfelder mitunter sowohl klinische als auch nicht klinische Aspekte haben. Deshalb kann man diesen Bereich »semiklinisch« nennen. Dazu zählt auch eine ganze Reihe von sonstigen psychologischen Arbeitsfeldern:

- Gesundheitspsychologie und Prävention
- Lebensstilmodifikation
- Arbeit mit Mobbing-Geschädigten
- Arbeit mit AD(H)S-Patientinnen und -Patienten
- Burnout-Behandlung
- Arbeit mit Messies
- Umgang mit der eigenen Sexualität
- Sektenaussteigerinnen/-aussteiger und Psycho-marktgeschädigte
- Beratung bei binationalen Partnerschaften
- Etc.

### Mein Praxisprofil

Klar ist, dass viele Psychologische Psychotherapeutinnen/Psychotherapeuten und Psychologinnen/Psychologen sowohl im klinischen als auch im nicht klinischen Bereich tätig sind. Das ist grundsätzlich möglich und machbar. Allerdings sollten sie sich darüber im Klaren sein, in welchem Feld sie gerade tätig sind. Denn obwohl die Grenzlinie in vielen Arbeitsgebieten nicht immer so eindeutig ist, ist die grundsätzliche Unterscheidung zwischen klinischen und nicht klinischen Tätigkeiten wichtig. Sie hat nämlich Auswirkungen in vielen Bereichen, z. B. darauf, ob die Krankenversicherung die Kosten übernimmt (tut sie nur bei klinischen Symptomen »mit Krankheitswert« oder in der Prävention und Rehabilitation).

Aber auch juristisch macht es einen Unterschied, ob es sich um Psychotherapie oder um eine (allgemein psychologische) Beratung handelt, und selbst steuerlich kann es Auswirkungen haben. So ist z. B. eine heilkundliche Tätigkeit von der Mehrwertsteuer befreit – im Gegensatz zu psychologischen und klinisch-psychologischen Tätigkeiten, die keine Behandlung von Erkrankungen sind.

Allerdings geht es hierbei auch um die Grundfragen einer Praxisgründung: Womit will ich meine Lebensarbeitszeit verbringen? Mit welcher Klientel kann und will ich (gut) arbeiten? Wem kann ich – auch abhängig von meiner Zusatzqualifikation – hilfreich zur Seite stehen und wem nicht? Und nicht zuletzt die Frage: Wie viel Geld kann ich mit klinischer und mit nicht klinischer Arbeit verdienen?

Werner Gross

Im nächsten Teil der Serie »Gründung und Führung einer psychologischen Praxis« geht es um die finanziellen Aspekte der Praxisgründung: Was kostet der Aufbau einer psychologischen Praxis? Worauf muss ich achten? Woher kommt das Geld?



Foto: privat

**Werner Gross**, Psychologischer Psychotherapeut, in freier Praxis niedergelassen, führt seit vielen Jahren Praxisgründungsseminare für Psychologinnen und Psychologen durch. Zudem hat er verschiedene Bücher zum Thema veröffentlicht, z. B. »Erfolgreich selbstständig: Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis?« (Springer).

E pfo-mail@t-online.de  
www.wernergross.com

**Literatur:**  
**Gross, W. (2022).** *Erfolgreich selbstständig: Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis?* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.



# Und woher kommt das Geld?

## Was kostet der Aufbau einer psychologischen Praxis? Gründungsinvestition und Finanzierung

Foto: JONNE Stock Project - pixelz.com

Die Deutschen haben es nicht leicht in ihrem Umgang mit Geld. Für viele gilt immer noch: »Über Geld spricht man nicht.« Und so wird nur hinter vorgehaltener Hand darüber geredet, oder es wird geflunkert: heillos übertrieben oder – nach dem Motto »Jammern gehört zum Handwerk« – alles kleingerechnet. Ernsthaft und mit kühlem Kopf wird über Finanzielles eher selten gesprochen. Auch deshalb soll es genau darum in diesem Beitrag gehen!

Für viele Psycholog\*innen ist der klare, betriebswirtschaftliche Blick auf die eigene, selbst gegründete Praxis ungewohnt. Viele sonnen sich anscheinend lieber in den angenehmen Sphären des Helfendaseins, als sich bewusst mit den Niederungen des schnöden Mammons auseinanderzusetzen. Erst wenn das Konto im Minus verharret oder das Finanzamt anklopft, kümmern sich viele um die finanzielle Seite des Praxisbetriebs. Denn alle selbstständigen Psycholog\*innen verbindet, dass sie über kurz oder lang nicht darum herumkommen, sich mit den (betriebs-)wirtschaftlichen Aspekten ihrer selbst gegründeten Praxis zu beschäftigen.

Grundlegend sollte man, wenn man über die monetären Aspekte einer psychologischen Praxis spricht, das Thema in drei Bereiche gliedern:

- Gründungsinvestition und Finanzierung,
- Einnahmen – Ausgaben = Überschuss (vor Steuern),
- Honorargestaltung.

### Gründungsinvestition und Finanzierung

Die Fragen, die am Anfang am meisten interessieren, sind wohl:

- Wie viel kostet die Gründung der eigenen Praxis?
- Welche Vorbereitungen sind nötig?
- Und woraus besteht eigentlich – materiell gesehen – eine psychologische Praxis?

Um diese Fragen zu beantworten, gilt es zunächst, genau zu überlegen, was neu angeschafft werden muss oder was eventuell aus dem privaten Bestand (»Pri-

vatvermögen«) in den Praxisbestand (»Praxisvermögen«) überführt werden kann. Das können Möbel (z. B. Schreibtisch, Stühle, Sessel, Couch) ebenso sein wie die Fachbibliothek oder Bürogeräte (z. B. Computer, Drucker, Schreibmaterial). Ist beispielsweise die Anschaffung eines neuen Computers direkt mit der Gründung notwendig, oder kann der alte (Privat-)Laptop gegebenenfalls noch ein weiteres Jahr genutzt werden, um diese Investition etwas hinauszuzögern (und z. B. Überziehungszinsen auf dem Konto zu sparen)?

### Wie viel kostet die Einrichtung einer Praxis?

Wenn ich auf meine Erfahrungen der vergangenen Jahre zurückblicke, lässt sich sagen, dass bei 80 % aller psychologischen (Einzel-)Praxen, die mir in Seminaren oder Einzelberatungen begegnet sind, die Kosten für Aufbau und Gründung zwischen 5.000 und 50.000 Euro lagen. Das ist eine ziemlich große Spannweite, was in einem hohen Maße zusammenhängt mit Stilfragen, der Standortwahl, der geplanten Zielgruppe und damit, wie viele Gegenstände aus dem Privatvermögen in das Betriebsvermögen übertragen werden.

Wichtig in der Zeit der Praxisgründung ist, dass neben laufenden Kosten für Behandlungszimmer, Wartezimmer, eventuell getrenntes Büro, Teeküche etc. und Infrastruktur zum Thema »Werbung« auch ein Puffer für Unvorhersehbares von zehn bis 25 % eingeplant werden sollte.

### Planung der Praxisausstattung

Die Tabellen auf diesen Seiten vermitteln einen Eindruck davon, wie detailliert die Planung getrennt nach Behandlungszimmer, Wartezimmer, Büro und Teeküche aussehen kann. Bei kleineren Praxen gibt es vielleicht keine Teeküche, der Büroteil ist in den Praxisraum integriert, oder es gibt eventuell kein regelrechtes Wartezimmer, sondern nur eine Wartezone. In den Tabellen ist mit »Kosten minimal« die sparsame und vorsichtige Ausstattungsvariante gemeint. Da vieles auch mit Stilfragen zusammenhängt, ist in der Spalte »Kosten optimal« so

etwas wie eine reichliche und großzügige Praxiseinrichtung dargestellt. Mit der Spalte »schon vorhanden« ist all das gemeint, was nicht neu angeschafft werden muss und z. B. aus dem Privatvermögen in das Praxisvermögen eingebracht wird.

Natürlich ist es abhängig von der persönlichen finanziellen Situation, wie viel man für einzelne Einrichtungsgegenstände ausgeben möchte (und kann). Allerdings lohnt es sich, sich schon am Anfang die Frage zu stellen, ob es wirklich gut ist, zu »kleckern« und z. B. einfachere und billigere Sessel zu kaufen, die zwar das Budget zunächst weniger belasten, aber dafür vielleicht auch nur

ein paar Jahre halten, oder ob es nicht besser wäre, direkt zu »klotzen« und etwas Hochwertiges anzuschaffen. Immerhin verbringt man auf den besagten Sesseln einen Großteil seiner Arbeitszeit.

Es bleibt noch zu erwähnen, dass es bei der Einrichtung der Praxis empfehlenswert ist, sich eine Inventarliste zu erstellen. Nicht nur für den Übertrag der Gegenstände aus dem Privatvermögen in das Betriebsvermögen (der nicht undokumentiert »einfach so« vollzogen werden sollte), sondern auch für den Versicherungsfall ist es schließlich wichtig, eine Aufstellung dessen zu haben, woraus die Praxis materiell besteht.

Praxisausstattung 1 Behandlungszimmer/Praxisraum	Sofort nötig	Schon vorhanden	Kosten minimal	Kosten optimal
Couch und 2-3 Sessel	x		500 Euro	8.000 Euro
Stühle	x		50 Euro	500 Euro
Beistelltisch	x		30 Euro	200 Euro
Schränke	x		200 Euro	1.000 Euro
Regale			50 Euro	800 Euro
Teppich(e)		x	100 Euro	1.000 Euro
Bilder, Raumdekoration	x	x	200 Euro	1.000 Euro
Flipchart/Whiteboard/Tafel			50 Euro	300 Euro
CD-/DVD-Player		x	50 Euro	500 Euro
Video (evtl. Kamera)			50 Euro	500 Euro
Tests, Therapiematerialien, Therapiebedarf	x		450 Euro	2.300 Euro
Fachliteratur	x	x	100 Euro	500 Euro
Werb Schild (außen)	x		50 Euro	200 Euro
Werbematerial (Flyer, Visitenkarten, Briefbogen etc.)	x		200 Euro	1.000 Euro
Sonstiges			200 Euro	2.000 Euro
<b>Kosten (Praxisraum):</b>			<b>2.280 Euro</b>	<b>19.800 Euro</b>

Praxisausstattung 2 Wartezimmer	Sofort nötig	Schon vorhanden	Kosten minimal	Kosten optimal
3-5 Stühle	x	x	150 Euro	600 Euro
Beistelltisch	x		50 Euro	200 Euro
Garderobe	x		100 Euro	400 Euro
Schränke		x	100 Euro	1.000 Euro
Regal		x	50 Euro	300 Euro
Prospektablage			30 Euro	200 Euro
<b>Kosten (Wartezimmer):</b>			<b>480 Euro</b>	<b>2.700 Euro</b>

Praxisausstattung 3 Büro und Teeküche	Sofort nötig	Schon vorhanden	Kosten minimal	Kosten optimal
Schränke	x		200 Euro	1.000 Euro
Regale		x	50 Euro	300 Euro
Schreibtisch, Schreibtischstuhl	x		150 Euro	1.200 Euro
Computer	x	x	400 Euro	1.000 Euro
Telefon	x	x	50 Euro	100 Euro
Internet	x		50 Euro	50 Euro
Kühlschrank			100 Euro	300 Euro
Herd			50 Euro	300 Euro
Mikrowelle			50 Euro	200 Euro
Tisch, Stühle			100 Euro	250 Euro
<b>Kosten (Büro + Teeküche):</b>			<b>1.200 Euro</b>	<b>4.700 Euro</b>
<b>Kosten (gesamt):</b>			<b>3.960 Euro</b>	<b>27.200 Euro</b>

### *Finanzierung: Woher kommt das Geld?*

Genauso wichtig: Wie finanziere ich all die Dinge, die ich brauche? Oder: Woher kommt das Geld? Ist es unter Umständen nötig, einen Kredit aufzunehmen? Habe ich privat angesparte Reserven, die ich mit einbringen kann? Oder ist es möglich, Fördermittel zu beantragen und zu nutzen? Bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen kann eine Existenzgründungs- und -aufbauberatung ebenso helfen wie die Teilnahme an einem Seminar (z. B.: »Praxisgründung und Niederlassung in der Privatpraxis« bei der Deutschen Psychologen Akademie). In einer guten Einzelberatung für Praxisgründer\*innen werden diese dabei unterstützt, mit kühlem Kopf zu rechnen, damit bei den anfallenden Kosten und Einnahmen auch wirklich nichts übersehen wird und sie später nicht unangenehm überrascht werden.

Ganz allgemein fußt die Finanzierung auf drei Säulen:

- Eigenmittel (Geld, verwertbare Sachmittel, Eigenleistungen),
- Fremdmittel (Kredite) und
- Fördermittel (z. B. [www.gruendungszuschuss.de](http://www.gruendungszuschuss.de)).

### **Mögliche Einnahmen und laufende Ausgaben**

#### *Investitionen und laufende Kosten*

Während Investitionen (meistens zumindest) nur einmal getätigt werden müssen, sind die laufenden Kosten etwas, das Selbstständige so lange begleitet, wie die Institution »Praxis« existiert. Deswegen lohnt es sich, vor allem bei den laufenden Kosten ganz genau zu rechnen. Kann man z. B. den Vermieter bei der monatlichen Miete um 50 Euro herunterhandeln, bedeutet das im Jahr eine Ersparnis von 600 Euro und (da psychologische Praxen eher selten umziehen) von 6.000 Euro in zehn Jahren.

Neben der Miete und den Mietnebenkosten, sind außerdem (laufende) Kosten für den Praxisbedarf (z. B. Büromaterial, Telefon, Homepage, Dekoration), die berufliche Weiterentwicklung (z. B. Fachliteratur, Weiterbildung, Supervision), Reisekosten (z. B. Auto, Bewirtung, Bahn) sowie ggf. Personalkosten und allgemeine Gebühren (z. B. [Praxis-]Versicherungen, Bankgebühren, Steuern) zu berücksichtigen.

Es stellt sich nun die Frage, wie viel ich arbeiten muss, um meinen Lebensstil und die Praxis finanzieren zu können. Das hängt außer von dem Profil meiner Praxis, meinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen auch entscheidend davon ab, wer zu meiner Klientel gehört bzw. wer meine Geldgeber\*innen sind, z. B. die Kassenärztliche Vereinigung (KV), Krankenkassen, Privatpatient\*innen, Selbstzahler\*innen, Institutionen, Firmen (mehr dazu in Gross, 2022).

#### *Standortplanung*

Niemand kann die Zukunft vorhersehen, man kann aber versuchen, sie im eigenen Sinne zu beeinflussen, und dazu zählt eine gute Planung. Eine Praxisgründung ist immer mit einem gewissen (finanziellen) Risiko behaf-

tet. Allerdings wird die Risikoabwägung umso klarer, je mehr Informationen über die Marktsituation der zu gründenden Praxis vorliegen: Lohnt die Praxisgründung an diesem Ort, oder ist sie vielleicht zu risikoreich?

Um diese Frage beantworten zu können, sollte vor einer Entscheidung für einen Standort intensiv Marktforschung betrieben werden:

- Wie viele Mitbewerber\*innen gibt es in der direkten (und weiteren) Nachbarschaft?
- Aus welchen Berufsgruppen stammen die Mitbewerber\*innen (Ärzt\*innen, Psychotherapeut\*innen, Psycholog\*innen, Pädagog\*innen, freie Berater\*innen etc.)?
- Wie gut ist deren Angebot?
- Wodurch unterscheide ich mich von Mitbewerber\*innen (Alleinstellungsmerkmal, Unique Selling Proposition, USP)?
- Was sind die Stärken meiner Praxis? Was die Stärken meiner Konkurrenz?
- Wie kann ich mir meine Stärken bewusst machen, diese bewerben und so auf mich aufmerksam machen?

Das sind Punkte, die in einem vorzubereitenden Businessplan (s. u.) Berücksichtigung finden sollten (für weitere Informationen siehe Gross, 2022). Und spätestens an dieser Stelle zeigt sich, wie sehr die einzelnen Bereiche (Standortwahl, Praxisprofil, Marketing, Werbung, Akquise, Finanzierung etc.) miteinander vernetzt sind. Diese Themen werden vertieft in den nächsten Folgen der Serie dargestellt und behandelt.

### **Honorargestaltung**

Die minimalen Einnahmen lassen sich errechnen, indem man die minimale Stundenzahl mit der minimalen Vergütung multipliziert, also die folgende Formel nutzt:

$\text{Stundenzahl (min./max.)} \times \text{Vergütung (min./max.)} = \text{Einnahmen}$

Gleiches gilt analog für die maximalen Einnahmen.

#### *Kassensätze und Modellrechnung*

Während die Honorare in nicht klinischen Tätigkeitsfeldern von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich hoch sein können, weil sie u. a. auch abhängig vom professionellen Ruf und vom persönlichen Verhandlungsgeschick sind, gibt es im klinischen Bereich der Kassenpsychotherapie engere Honorarspannen und striktere Rahmenbedingungen durch den »Einheitlichen Bewertungsmaßstab« (EBM) und die »Gebührenordnung für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten« (GOP) (dazu mehr in einem der folgenden Artikel der Serie).

Im Bereich der Kassenpsychotherapie rechnet man zurzeit mit den folgenden berufspolitischen Zahlen. Man geht davon aus, dass in einer maximal ausgelasteten KV-Praxis ein\*e Psychotherapeut\*in pro Woche insgesamt durchschnittlich 50 Stunden tätig ist. Da Psychothera-

peut\*innen einen relativ hohen Anteil an unbezahlter (oder schlecht bezahlter) Arbeit haben (bei der Praxisgründung rechnet man anfangs mit ca. 14 Wochenstunden für Büroarbeiten, Telefonate, Berichte etc.), geben sie in der Woche maximal 36 Psychotherapiesitzungen.

In der Modellrechnung tun sie das 43 Wochen im Jahr; die restlichen Wochen entfallen auf Urlaub, Fort- und Weiterbildung sowie Krankheiten. Im Jahr ergeben sich also 36 Psychotherapiesitzungen x 43 Wochen = 1.548 »verkaufte« Sitzungen. Erhalten Psychotherapeut\*innen wie im Jahr 2024 von der gesetzlichen Krankenkasse pro Sitzung 112,30 Euro, ergeben sich in der Modellrechnung also 1.548 Sitzungen x 112,30 Euro = 173.840 Euro als (gerundete) jährliche Einnahmen – wohlgerneht bei einer maximal ausgelasteten Praxis.

An Praxiskosten kann man – abhängig von der betriebswirtschaftlichen Vorbereitung – zwischen 12.000 und 36.000 Euro für laufende Kosten abziehen. Das ist es also, was man als Psychotherapeut\*in mit einer reinen Kassenpraxis maximal vor der Steuer verdienen kann. (Wenn man zusätzlich Privatpatient\*innen behandelt, kann sich das Einkommen verändern.) Davon gehen alle weiteren berufsbezogenen Ausgaben ab – inklusive aller privaten Versicherungen (z. B. Kranken-, Renten-, Unfallversicherung). Und natürlich werden Steuern abgezogen.

Aus Untersuchungen weiß man, dass die meisten Kassenpsychotherapeut\*innen durchschnittlich zwischen 22 und 28 Therapiesitzungen in der Woche durchführen.

#### Privatpraxen ohne Kassensitz

Für Psychotherapeut\*innen ohne Kassensitz und für Psycholog\*innen, die im nicht oder semiklinischen Bereich arbeiten, sieht die Situation noch einmal anders aus. Hier gibt es Kolleg\*innen, die im »Blue-Chip«-Wirtschaftsbereich weit mehr verdienen als Kassenpsychotherapeut\*innen, aber es gibt auch andere, die weit weniger einnehmen und finanziell »vor sich hin krebzen«.

#### Nicht und semiklinischer Bereich

Bei der Frage, wie viel eine Person auf jeden Fall verdienen will oder muss, geht es natürlich nicht nur um die Honorarhöhe der einzelnen Einheit, sondern auch darum, wie viel der Markt überhaupt »hergibt«, also wie viele Einheiten an Klient\*innen oder Patient\*innen »verkauft« werden können – vorausgesetzt, die richtigen werden überhaupt gefunden. Das trifft vor allem für die nicht und semi-klinischen Arbeitsbereiche zu. Dort schwanken die Honorare für Coaching, psychologische Beratung oder Supervision für die Einzelsitzung zwischen 80 und 250 Euro (plus Mehrwertsteuer). Abhängig von den einzelnen Tätigkeitsfeldern und dem persönlichen Ruf als Coach kann es sogar noch weit darüber hinausgehen.

#### Businessplan

Um professionell und überzeugend gegenüber potenziellen Geldgeber\*innen (z. B. Banken) auftreten zu können, ist die Erstellung eines Businessplans empfeh-

lenswert. Dieser sollte neben Angaben zur Person und Qualifizierung die geplanten Einnahmen und Ausgaben detailliert gegenüberstellen und dabei klar strukturiert, übersichtlich, allgemeinverständlich und aussagekräftig sein. Er sollte nicht weniger als zehn und nicht mehr als 25 Seiten lang sein und Folgendes enthalten:

- Geschäftsidee und Planung der Umsetzung,
- Rechtsform (vor allem bei Gruppenpraxen),
- eigenes Angebot (USP),
- Beschreibung Markt/Wettbewerbssituation,
- Marketing und Akquise,
- Beschreibung der Zielgruppe,
- Preissituation,
- Finanzierung der Praxisgründung,
- Rentabilitätsvorschau (Einnahmen – Ausgaben = Überschuss).

Natürlich kann man nie alles sofort im Blick haben und gleich zu Beginn der Selbstständigkeit umsetzen und berücksichtigen. Manche Dinge, wie z. B. die Akquise von Patient\*innen oder Klient\*innen, brauchen etwas mehr Zeit, während andere, wie die Anschaffung eines abschließbaren Aktenschranke oder einer Telefonanlage, direkt zum Praxisbeginn umgesetzt werden müssen. Um hier eine gewisse Struktur in die Planung zu bringen, ist es sinnvoll, zeitlich zu unterteilen in

- kurzfristig (bis zu drei Monate),
- mittelfristig (drei Monate bis drei Jahre) und
- langfristig (mehr als drei Jahre).

Diese Unterteilung sollte auch im Businessplan Ausdruck finden.

Bei der Erstellung des Businessplans sollte man sich vor allem die allgemeinen Ziele wirtschaftlichen Handelns bewusst machen, die man im Wesentlichen unter drei Punkten zusammenfassen kann: Liquidität, Rentabilität und Sicherheit. Unter Liquidität versteht man die kurz-, mittel- und langfristige Zahlungsfähigkeit. Wenn man Miete, Nebenkosten und andere laufende Kosten und nötige Investitionen nicht mehr bezahlen kann, droht der Konkurs bzw. die Insolvenz. Rentabilität meint den angemessenen materiellen Erfolg der beruflichen Tätigkeit. Eine gewisse Höhe der Einnahmen ist schließlich die Grundlage für den privaten Lebensunterhalt und die Weiterentwicklung der Praxis. Liquidität und Rentabilität sind also wesentlich für das langfristige Bestehen einer Praxis und damit verantwortlich für das, was unter »Sicherheit« als drittem Ziel zusammengefasst ist.

Werner Gross

Im dritten Teil der Serie »Gründung und Führung einer Psychologischen Praxis« geht es um folgende Themen: Wie sieht das Profil meiner Praxis aus? Wie finde ich den richtigen Standort? Darf ich mich überall niederlassen? Ist Großstadt, Kleinstadt oder Land für mich und mein Vorhaben günstiger?



Foto: privat

**Werner Gross** *Psychologischer Psychotherapeut, in freier Praxis niedergelassen, führt seit vielen Jahren Praxisgründungsseminare für Psycholog\*innen durch und veröffentlichte verschiedene Bücher, u. a. auch »Erfolgreich selbstständig: Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis«.*

**Literatur:**  
Gross, W. (2022). *Erfolgreich selbstständig. Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.





# Was, wie und wo?

## Standortwahl, Unternehmensstruktur, Praxisprofil und Image

Foto: RDNE Stock Project - pexels.com

Psycholog\*innen, die eine Praxis gründen, müssen sich zu Beginn mit vielen Themen herumschlagen – z. B. rechtlichen, finanziellen und marketingstrategischen: Wo muss ich mich anmelden? Was und wie viel Geld brauche ich zur Finanzierung der Praxis? Wie darf ich werben, und wo sind die Grenzen der Akquise? Muss ich von Beginn an Geld für die Steuer zurücklegen? Obwohl dies auch sinnvoll wäre, machen sich Gründer\*innen hingegen nur selten Gedanken über ihr Praxisprofil, Stilfragen und das (zukünftige) Image ihrer Praxis. Gerade für Privatpraxen – sei es im klinischen oder nicht klinischen Bereich – hängt aber der Erfolg in hohem Maße damit zusammen, welche Zielgruppe sich durch Angebot und Umfeld angesprochen fühlt.

### Der Traum von der Kassenpraxis

Die meisten Psychotherapeut\*innen erträumen sich eben eine Kassenzulassung, denn mit dieser – so glauben viele – sei alles einfach, alles leicht: Das Geld kommt quasi automatisch von der Kassenärztlichen Vereinigung (KV), Akquise und Werbung sind ebenso wenig nötig wie Klinkenputzen, denn die Patient\*innen rennen den betreffenden Psychotherapeut\*innen ohnehin die Bude ein. Und um Fragen der Corporate Identity und der

Marktfähigkeit muss man sich mit einer KV-Zulassung keine Gedanken machen. Über den Wolken des Psychotherapiemarktes scheint die Freiheit dank Kassenzulassung grenzenlos – zumindest in der Fantasie vieler. Ich empfehle, da etwas vorsichtiger zu sein. Denn niemand weiß, wie lange die Unterversorgung noch anhält.

All jene, die einmal eine Weile in der Regelversorgung als Kassenpsychotherapeut\*innen gearbeitet haben, schätzen (nachdem die anfängliche »KV-Honeymoon-Stimmung« vorbei ist) die Situation doch sehr viel nüchterner ein. Die Vorgaben der KV nehmen zu und engen ein: vorgegebene Praxisöffnungszeiten, Abrechnung-Hickhack, Technikprobleme, Hygienevorschriften etc. Generell werden im KV-System die Pflichten zahlreicher und die Kontrollen strenger. Wer schon einmal eine KV-Prüfung hatte, weiß, wovon ich rede. Für die Sicherheit der Quasi-Anstellung durch die KV zahlen Psychotherapeut\*innen nicht selten mit dem Verlust von Freiheitsgraden. Manchmal ist es zu schön, um wahr zu sein, aber meistens zu wahr, um schön zu sein.

Nicht umsonst träumen deswegen immer mehr alte gediente KV-Psychotherapeut\*innen vom freien Arbeiten

reportpsychologie 590 | 01 | 2025

in einer Privatpraxis. Und auch viele junge Kolleg\*innen haben sich inzwischen den Traum von der Kassenzulassung abgeschminkt und planen von Anfang an eine psychotherapeutische Privatpraxis.

### Niederlassungsfreiheit

Es klingt vielleicht banal, aber gerade am Anfang ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass man mit einer Approbation als Psychologische\*r Psychotherapeut\*in (PP) oder Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut\*in (KJP) eine »Zulassung zur Ausübung der Heilkunde« in den Händen hält. Das heißt, dass das, was man tut, legal ist und dass sich die Tätigkeit im rechtlichen Rahmen bewegt. Denn neben der ärztlichen und der Zulassung als Heilpraktiker\*in gibt es seit dem Psychotherapeutengesetz von 1999 auch die Approbation als PP oder KJP.

Was viele nicht wissen: In Deutschland existiert etwas, das man »Niederlassungsfreiheit« nennt. Das bedeutet, dass Personen mit einer Approbation (also einer berufsrechtlichen Zulassung) überall in Deutschland eine (Privat-)Praxis eröffnen dürfen. Das ist ein wichtiger Unterschied zu einer KV-Zulassung (also der sozialrechtlichen Zulassung), mit der man immer an einen bestimmten Planungsbereich gebunden ist und nicht so einfach mit seiner Praxis umziehen kann.

Die Frage allerdings ist: Leben dort, wo die Privatpraxis entstehen soll, genügend Menschen, die bereit und in der Lage sind, eine Psychotherapie, eine Beratung, ein Training oder Coaching selbst zu bezahlen – und das eventuell auch über einen längeren Zeitraum hinweg?

### Zielgruppen: Mit wem will, kann und darf ich arbeiten?

Wenn man keine Kassenzulassung hat, diese Kassenzulassung nicht mehr ganz ausschöpfen oder ohnehin schwerpunktmäßig in einem Feld arbeiten möchte, bei dem es keinen Kostenträger gibt und die Klient\*innen die psychologische Leistung ohnehin aus eigener Tasche zahlen müssen (z. B. Coaching, Beratung, Training), stellt sich die Frage, wie viele Menschen sich das Angebot überhaupt leisten wollen und können.

Das bedeutet konkret aber auch: Wer die eigene psychologische und psychotherapeutische Arbeit auch als Möglichkeit versteht, mehr soziale Gerechtigkeit in die Welt zu bringen, wird zusehen müssen, einen Kostenträger für die eigene Tätigkeit zu finden (wie z. B. in der Versorgung der gesetzlichen Krankenversicherungen, GKV) oder in einer staatlichen oder gemeinnützigen Institution zu arbeiten. So hart es klingt: Durch die Arbeit mit Bürgergeld-Empfänger\*innen lässt sich keine Privatpraxis finanzieren.

Zielgruppen spielen also eine wichtige Rolle, und es ist wichtig, sich die Fragen zu stellen: Möchte ich mit Erwachsenen, Jugendlichen oder Kindern arbeiten? Will ich (auch) Paare oder Familien behandeln oder Coaching

oder Supervision für Unternehmen und Institutionen anbieten? Will ich ausschließlich im klinischen Bereich tätig sein, und wie viel Zeit will ich in nicht klinische Tätigkeiten investieren? Wie hoch soll der Anteil von Privatversicherten und Selbstzahlenden in der Praxis sein? Oder wie sehr möchte ich mich auf GKV-Patient\*innen (z. B. in der Kostenerstattung) konzentrieren? Das hat Auswirkungen in vielen Bereichen – von der Standortwahl, über Corporate Identity und Image bis hin zu den Verdienstmöglichkeiten der Einrichtung.

Die angestrebte Zielgruppe sollte sich natürlich im Angebot der Praxis widerspiegeln: Welche Angebote passen zu den gewünschten Klient\*innen bzw. Patient\*innen? Zu den häufigsten Gründungsfehlern vieler Praxen gehört, dass die Zielgruppe zu groß und zu breit ist. Viele würden am liebsten alle Menschen als Patient\*innen, Klient\*innen oder Kund\*innen ansprechen. Erfolgreich sind gerade in überfüllten Märkten aber vor allem diejenigen, die ein unverwechselbares Profil und ein überzeugendes Angebot vorweisen können.

### Standortwahl

Dem Standort kommt bei der Gründung einer Privatpraxis eine große Bedeutung zu: Welche Personengruppen leben vor allem in der Stadt oder der Region? Sind es die »besseren Kreise«, die dort wohnen – und die sich eine selbst zu finanzierende Psychotherapie (oder ein Coaching) leisten wollen und können? Lebt da vor allem die Mittelschicht? Sind es vor allem Studierende? Oder handelt es sich gar um einen »sozialen Brennpunkt«? All die Gruppen eben, die auf eine Kassenpsychotherapie per Chipkarte angewiesen sind oder bestenfalls in der Kostenerstattung die Behandlung bezahlt bekommen?

Ein weiterer wichtiger Punkt: Wie weit sollen die Patient\*innen/ Klient\*innen maximal fahren müssen, um zur Praxis zu kommen? Gibt es eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel (Zug, U-Bahn, Bus)? Und nicht zuletzt die Frage für alle Patient\*innen, die mit dem Auto kommen: Gibt es genügend Parkplätze oder ein Parkhaus in der Nähe?

### Konkurrenzbeobachtung und Netzwerke

Gut ist es, sich in der Stadt und Gegend auszukennen und Antworten auf die folgenden Fragen zu kennen oder zu recherchieren: Wie sieht die medizinische und psychosoziale Infrastruktur in der Region generell aus? Welche Informationen gibt es über Mitbewerber\*innen auf dem Gesundheits- und Psychomarkt? Beispielsweise: Wie viele ärztliche und psychologische Psychotherapeut\*innen (mit und ohne Kassenzulassung) gibt es, und wie viele Heilpraktiker\*innen und sonstige Berater\*innen (z. B. aus der Esoterik-Szene) sind in der Stadt bzw. Region tätig? Wer davon ist explizit Konkurrenz? Und wer könnten potenzielle Zuweiser\*innen sein? Viele Kassenpsychotherapeut\*innen haben nämlich viel mehr Anfragen von Patient\*innen, als sie selbst behandeln können und sind mitunter froh, wenn sie Patient\*innen an Privatpraxen weiterverweisen können.

Kontakte zu Berufskolleg\*innen sind also wichtig. Wer diese noch nicht hat, sollte sich fragen, wie er sie bekommen kann. Vielleicht gibt es am geplanten Standort einen Psycholog\*innen-Stammtisch oder ein regelmäßiges Treffen niedergelassener Psychotherapeut\*innen? Die Kontaktpflege zu wichtigen Personen, die Einbindung in psychosoziale Netzwerke sowie eine möglichst große Anzahl von Zuweisenden, die passende Patient\*innen in die eigene Praxis schicken, sind für den langfristigen Erfolg einer Privatpraxis entscheidende Faktoren: »Die Werbung der Freiberufler\*innen ist die Beziehungspflege.«

### **Einzelpraxis versus Gruppenpraxen**

Die Unternehmensstruktur einer psychologischen Praxis ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Arbeit. Dabei gibt es eine ganze Reihe verschiedener Formen der Niederlassung; eine Einzelpraxis ist nur eine von vielen Optionen – obwohl noch immer weit über die Hälfte der niedergelassenen Psychotherapeut\*innen in Einzelpraxen tätig sind. Mittlerweile gibt es aber auch einen klaren Trend hin zu Gruppenpraxen und anderen Formen der Niederlassung.

#### *Einzelpraxis – Einzelkämpfer\*in*

Die Vor- und Nachteile einer Einzelpraxis liegen auf der Hand. Man kann nach eigenem Ermessen schalten und walten und hat den alleinigen Nutzen, arbeitet also »für das eigene Portemonnaie«.

Dass man alles allein entscheiden kann, bedeutet aber auch, dass man alles allein entscheiden muss. Psychotherapeut\*innen in Einzelpraxen tragen die alleinige Verantwortung und müssen sich jede Form von Hilfe von außen holen. Denn in der Praxis selbst gibt es keine Kolleg\*innen, mit denen sie sich auf Augenhöhe austauschen können oder die bei »alltäglichen Niederlagen«, wie z. B. schwierigen Therapie- oder Beratungssitzungen, dem Umgang mit Krankenkassen oder bei der Ablehnung von Kostenübernahmen, beraten oder unterstützen könnten. Hinzu kommt: Einzelpraxen sind unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten fast immer teurer als Gruppenpraxen.

Allerdings besteht eben auch keine Gefahr, dass psychosoziale Konflikte mit Kolleg\*innen überhandnehmen – was einen möglichen finanziellen Gewinn wieder relativieren würde.

#### *Gemeinschaftspraxis (Sozietät): Alles in einen Topf – alles aus einem Topf*

Unter einer Gemeinschaftspraxis versteht man einen wirtschaftlichen und organisatorischen Zusammenschluss von mehreren Psycholog\*innen oder Psychotherapeut\*innen zur gemeinsamen Ausübung ihrer psychologischen Tätigkeit. Bei dieser Form der Kooperation fließt alles Geld in einen Topf, und aus diesem wird anteilmäßig an jede\*n Kolleg\*in ausgezahlt.

Diese Praxisform ist juristisch gesprochen eine »Außengesellschaft«, das heißt, sie wird als eine wirtschaftliche

Einheit behandelt. Deshalb ist es wichtig zu beachten: Der »Ausschluss der gesamtschuldnerischen Haftung« für die Arbeit mit Patient\*innen oder Klient\*innen ist bei dieser Praxisform von zentraler Bedeutung – damit man nicht für etwaige Behandlungsfehler von Kolleg\*innen mit haftbar gemacht wird.

#### *Praxengemeinschaft: Jeder rudert für sich*

Bei einer Praxengemeinschaft handelt es sich um einen Zusammenschluss von Einzelpraxen unter einem Dach, das heißt, mehrere selbständige Psychotherapeut\*innen teilen sich z. B. gemeinsame Räume. Das Verhältnis untereinander ist entsprechend distanzierter als bei einer Gemeinschaftspraxis (ähnlich wie bei einer Bürogemeinschaft). Alle Praxisinhabenden haben ihren eigenen Verdienst, schließen eigene Verträge mit Klient\*innen oder Patient\*innen und zahlen nur ihren Anteil für Miete, Nebenkosten, Reinigung, Telefon, Büromaterial usw. an die Gemeinschaft. Juristisch nennt man das eine »Innengesellschaft«, da nur die Beziehungen der Kolleg\*innen untereinander vertraglich geregelt sind.

#### *Partnergesellschaft*

Bei einer Partnergesellschaft handelt es sich um einen beruflichen Zusammenschluss von Angehörigen (auch unterschiedlicher) freier Berufe. So können sich z. B. Psychotherapeut\*innen mit Rechtsanwält\*innen zusammenschließen, um eine juristisch-psychologische Mediationspraxis zu begründen. Oder aber auch mit Betriebswirt\*innen, die in der Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung tätig werden.

Die Partnergesellschaft ist eine Personengesellschaft und kein Gewerbe. Im Unterschied zu einer Praxengemeinschaft haften die Partner\*innen einer Partnerschaft für die Verbindlichkeiten der Partnerschaft als Gesamtschuldner\*innen persönlich – sofern es keinen vertraglich fixierten Ausschluss der gesamtschuldnerischen Haftung gibt.

#### *Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ)*

Bei einem MVZ handelt es sich um eine ärztlich oder psychotherapeutisch geleitete Einrichtung, in der Ärzt\*innen und Psychotherapeut\*innen als KV-Vertragsbehandler\*innen oder Angestellte tätig sind. Psychologische Psychotherapeut\*innen können ein MVZ inzwischen auch allein leiten – sofern kein\*e Ärzt\*in im MVZ tätig ist. Verschiedene Rechtsformen sind dabei für ein MVZ möglich: Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Verein (e.V.), Partnergesellschaft.

### **Praxisprofil**

Das Profil einer psychologischen Praxis, das so etwas ist wie das »Image« der Praxis, wie sie sich also auf dem (Gesundheits-)Markt präsentiert, bildet sich mehr oder weniger sichtbar durch eine ganze Reihe von Faktoren ab. Nach außen hin ist das Profil so etwas wie das »Schaufenster« der Einrichtung. Nach innen hin wird die Identität einer Praxis durch die inneren Werte, d. h. die Grundhaltung der Praxisinhaber\*innen bestimmt

– also z. B. durch das Menschenbild, den Krankheitsbegriff, die angewendeten Therapiemethoden etc. Man kann also sagen: Das Profil ist der sichtbare Ausdruck der Identität einer Praxis (oder neudeutsch: »Corporate Identity«, CI).

Zum Profil zählt alles Mögliche: Standort, Lage, Räumlichkeiten, Ausstattung, Stil, Angebot – und vor allem natürlich das, was mit den Personen zu tun hat, die in der Praxis arbeiten, also zuallererst den Praxisinhaber\*innen, eventuell den Angestellten, Kolleg\*innen etc. Was ist deren Ausbildung? Haben sie sich auf bestimmte Krankheitsbilder oder Methoden spezialisiert? Wenden sie auch Verfahren an, die nicht zu den anerkannten Richtlinienverfahren gehören? Wie treten sie gegenüber Patient\*innen und Zuweisenden (vor allem Ärzt\*innen) auf? Und in welche Netzwerke sind sie eingebunden? Wie ist also insgesamt ihr »Standing«?

Die Frage ist, wie weit die oben genannten inneren Werte sich sichtbar ausdrücken in der äußeren Darstellung der Praxis. Das ist gerade für Privatpraxen wichtig, weil damit in einem hohen Maße das langfristige »Image« der Praxis zusammenhängt. Und das wiederum hat Einfluss darauf, welche Patient\*innen oder Klient\*innen über längere Zeiträume in die Praxis kommen werden. Für Kassenpraxen ist dies hingegen nicht ganz so wichtig, weil diese sich in den meisten Regionen kaum vor Patient\*innen retten können und keine großen Marketingstrategien brauchen – zumindest derzeit noch.

### Corporate Design

Mit all den bereits angesprochenen Fragen hängt natürlich auch der Stil der eigenen Praxis zusammen: Liegt sie in einem gemischt-normalen Gebiet, in einer 1A-Fußgängerzone, in einer feinen Villa im Park oder in einem Ärztehaus? Wie sehen die Räumlichkeiten und der Stil der Praxis aus?

Neben einem zur angestrebten Klientel passenden Standort und einer entsprechenden Praxiseinrichtung lohnt es sich gerade für Privatpraxen – egal ob im heilkundlichen oder im nicht klinischen Bereich –, über das eigene »Corporate Design« genauer nachzudenken, das heißt über Benennung, Etikettierung und Designfragen. Denn auch das stellt einen nicht zu unterschätzenden Image-Faktor dar. Ob man seine Praxis »Psychologische Praxis« oder »Psychotherapeutische Praxis« nennt, macht sehr wohl einen Unterschied, ebenso wie die Frage, ob man einen passenden Zusatz findet: »Psychotherapie-Praxis im Ärztehaus« ruft andere Assoziationen hervor als »Privatpraxis am Kurpark«.

Dabei geht es nicht letztlich aber nicht nur um den Praxisnamen und ein eventuell dazu passendes Logo oder Symbol, sondern auch um die Frage, ob Praxisschild, Briefbögen, Flyer, Visitenkarten und Homepage aus einem Guss sind, also z. B. in der gleichen Schrift und dem gleichen Design gestaltet sind oder ob das Design mehr oder weniger in Eigenregie zusammengestoppelt ist. Und das ist natürlich auch eine Kostenfrage: Will

man alles selbst machen, oder möchte man – mitunter nicht gerade billige – (Werbe-)Profis zu Rate ziehen?

Klar ist: Wenn alles gut miteinander harmoniert, zieht das natürlich eine bestimmte Klientel an, die sich in der Praxis auch langfristig wohlfühlt und gut über diese und die dort geleistete Arbeit redet. Und letztlich ist Mundpropaganda die wichtigste Werbung für die eigene Arbeit.

### Unique Selling Proposition: Das Versprechen der Einzigartigkeit

Will man sich von Mitbewerber\*innen auf dem Gesundheitsmarkt im Privatbereich abheben, dann sollte man sich über ein »Alleinstellungsmerkmal« (»Unique Selling Proposition«, USP) Gedanken machen. Die USP setzt sich aus folgenden Faktoren zusammen:

- Persönlichkeit der Praxisinhaber\*innen: »Standing«, Reife, Weiterbildung oder sonstige spezielle Fähigkeiten
- Angebotspalette: Ist sie breit oder eng? Ist sie eher heilkundlich oder nicht heilkundlich orientiert? Ist sie aufeinander abgestimmt oder ein »Bauchladen«? Gibt es Angebote, auf die die Praxis spezialisiert ist und die niemand sonst in der Region anbietet?
- Die konkrete Praxis: also deren Stil, Räumlichkeiten, Standort, Erreichbarkeit, Corporate Design etc.
- Einbindung in die richtigen psychosozialen und beruflichen Netzwerke

Das Wichtigste ist allerdings: Wie ist der Ruf der Praxis? Was denkt die Zielgruppe über die Praxisinhaber\*innen und das Angebot?

### Conclusio

Damit das nicht falsch verstanden wird: In vielen Regionen ist es nicht einfach, mit einer reinen privaten Psychotherapie-Praxis zu überleben. Aber mit einer guten Vorbereitung, der richtigen Standortwahl, einer guten Marktorientierung und einer zielgruppengerechten Ausweitung des Tätigkeitsfeldes (auch in den nicht klinischen Bereich, z. B. Coaching, Mediation, Supervision, Beratung, Seminare) und mit angemessenem Durchhaltevermögen, kann man es schaffen. Allerdings: Wenn man sich langfristig einen Platz auf dem enger werdenden Gesundheitsmarkt sichern will, sind klare Konzepte die über rechtliche Situation, das Marketing, die Konkurrenzanalyse und Akquisition unabdingbar.

Werner Gross

Im vierten Teil der Serie »Gründung und Führung einer Psychologischen Praxis« geht es vor allem um das Thema »Marketing und Werbung«. Denn auch psychologische (Privat-)Praxen unterliegen den Marktmechanismen von Angebot und Nachfrage: Wie darf ich mich bekannt machen? Wo sind die Grenzen der Werbung? Was ist erfolgsversprechend?



Foto: privat

**Werner Gross** *Psychologischer Psychotherapeut, in freier Praxis niedergelassen, führt seit vielen Jahren Praxisgründungsseminare für Psycholog\*innen durch. Unter seinen diversen Buchveröffentlichungen ist auch das Buch »Erfolgreich selbstständig – Wie gründe und führe ich eine psychologische Praxis« (Springer).*