



# 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).