

## DER ARZT ALS EXISTENZGRÜNDER

# Businessplan – das muss rein

Jeder Businessplan ist inhaltlich so einzigartig wie die dahinterstehende Idee der Praxisgründung. Dennoch ist der formale Aufbau von Geschäftsplänen weitgehend gleich.

**O**wohl die Einzelpraxisneugründung einen immer geringer werdenden Anteil an den ärztlichen Existenzgründungen hat und die Einzelpraxisübernahme die dominierende Rolle spielt, setzen Ärzte aufgrund der strukturellen Veränderungen im Gesundheitswesen immer häufiger auf Kooperationen in Form von Praxisgemeinschaften und Berufsausübungsgemeinschaften. Bei allen Existenzgründungsformen kommt der Arzt als künftiger Unternehmer um die Erstellung eines Businessplans nicht herum. Nur so kann vermieden werden, dass das Vorhaben später „planlos“ scheitert.

## Planung und Kontrolle

Durch die Schilderung des unternehmerischen Gesamtkonzepts im Businessplan steht sowohl den potenziellen Kapitalgebern als auch dem Arzt ein verlässliches Konzept zur Planung und Kontrolle der Unternehmensziele zur Verfügung. Seinen Ursprung hat der Businessplan in den USA als Mittel zur Akquisition von Kapital bei privaten Investoren und Wagniskapitalgebern. Inzwischen ist aber auch in Deutschland die Vorlage eines solchen Geschäftskonzepts bei Banken und Sparkassen obligatorisch, da in aller Regel nur Projekte gefördert werden, denen ein fundierter Businessplan zugrunde liegt.

Ein professioneller Businessplan enthält folgende Elemente:

- **Executive Summary.** Mit der Zusammenfassung wird gleich zu Beginn des Businessplans das Interesse des Lesers für das Vorhaben geweckt. Das Executive Summary ist nicht mit einer Einleitung oder kurzen Beschreibung der Geschäftsidee zu verwechseln. Es werden alle wesentlichen Eckdaten, die später in den Hauptelementen detailliert erläutert werden, komprimiert dargestellt. Der Leser sollte in kurzer Zeit das Vorhaben verstehen und Aussagen über das Leistungsspektrum, den Patientennutzen, die Kompetenz des Managements, den Investitionsbedarf, die mögliche Rendite und die angestrebte Rechtsform erhalten.

Das Executive Summary sollte immer erst zum Schluss geschrieben werden, damit alle Bauteile des Businessplans bereits sorgfältig fertiggestellt sind.

- **Leistungsspektrum.** Die zu gründende Arztpraxis basiert auf einer innovativen Dienstleistungsidee. Neben der besonderen Standortfrage, der technischen Ausstattung der Praxis und dem Serviceangebot für die Patienten ist das Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposi-

tion – USP) ein entscheidender Punkt, ob die Geschäftsidee ein Erfolg wird. Die USP kann durch das Angebot besonderer Leistungen und den Einsatz besonderer Geräte auch in Form spezieller Zusatzausbildungen oder außergewöhnlicher Behandlungszeiten gegeben sein.

Das Besondere an der Dienstleistung sollte herausgestellt werden. Leistungsschwerpunkte können dabei zum Beispiel Vorsorgeuntersuchungen, Ultraschalluntersuchungen oder individuelle Gesundheitsleistungen (IGeL) sein, die nicht von der gesetzlichen Krankenversicherung bezahlt werden. Dabei sollte erläutert werden, welchen speziellen Nutzen beziehungsweise Zusatznutzen der Patient aus der Leistung ziehen kann und ob die Leistung bereits auf dem Markt angeboten wird.

- **Wissensmanagement und technologischer Vorsprung.** Wissen bedeutet Macht. Daher sollte der Wissens- und Technologievorsprung in der Arztpraxis (zum Beispiel neue Verfahren und Techniken) im Rahmen eines Wissenstransfers als Wissensdatenbank innerhalb des Unternehmens dauerhaft gesichert und abrufbar sein. Je nach Größe und Fachrichtung der zu gründenden



Foto: Fotolia

den Praxis kommt auch eine web-gestützte Wissensdatenbank auf Basis eines Content-Managementsystems infrage. Hierüber sollte im Businessplan berichtet werden. Die Innovationsfähigkeit der Arztpraxis kann auch im Hinblick auf Anwendungen des Web 2.0 (zum Beispiel Blog als Patientenservice) erläutert werden.

- **Markt und Wettbewerb.** Neben der Standortfrage sind die vorhandene ärztliche Versorgung und die Strukturdaten des Einzugsgebiets zu untersuchen. Das Marktpotenzial beziehungsweise das erreichbare potenzielle Absatzvolumen werden aber auch dadurch bestimmt, welche ärztlichen Leistungen gefragt sind und ob andere Praxen identische Leistungen anbieten. Hier ist eine Wettbewerbsanalyse vorzunehmen. Dazu sind auch die Stärken und Schwächen der Mitbewerber zu ermitteln.

- **Marketing.** Praxismarketing kann zur Patientenzufriedenheit, Qualität in der Behandlung und zum Erfolg des Unternehmens Arztpraxis beitragen. Der Businessplan gibt hier Auskunft über das beabsichtigte Vertriebskonzept, Kommunikationsmaßnahmen und die besondere Markteintrittsstrategie. Als Werbemaßnahmen kommen Reise- und Impfberatung oder ein „Tag der offenen Praxis“ in Betracht. Neben der erwarteten Reaktion der Wettbewerber sollte an dieser Stelle auch auf die erwarteten Kosten für die Marketingmaßnahmen eingegangen werden.

- **Geschäftsmodell.** Das Geschäftsmodell beschreibt, wie die Arztpraxis strukturiert werden soll, um am Markt erfolgreich zu agieren. In einem einfachen Organisationsgefüge sollte die Aufbau- und Ablauforganisation klar geregelt werden. Dabei werden Fragen der Rechtsform (Einzelpraxis oder BGB-Gesellschaft), der Unternehmensziele in den nächsten drei bis fünf Jahren, Partnerschaften, Lieferanten und Kontakte zu anderen möglichen Geschäftspartnern beantwortet.

- **Management und Schlüsselpositionen:** In diesem Zusammenhang sind die einschlägigen Zulassungsvoraussetzungen (Facharztbe-

zeichnung) ebenso darzustellen wie die Besonderheiten bei der Praxisübernahme (Antrag auf Eintrag in die Bewerberliste der Kassenärztlichen Vereinigung). Die Managementqualifikationen in Form von beruflicher Erfahrung und bereits erzielter Erfolge sind manchmal wichtiger als akademische Grade. Der berufliche Werdegang des Gründers sollte durch einen Lebenslauf in den Anhang aufgenommen werden. Soweit neben den üblichen Mitarbeitern die Stelle einer Praxismanagerin geschaffen werden soll, ist dies auch anzugeben. Ebenfalls vertrauensbildend für die anstehenden Kreditgespräche ist die Nennung der wichtigsten externen Berater (zum Beispiel Steuerberater, Rechtsanwalt).

- **Chancen und Risiken:** Hier wird den Fragen nachgegangen, welche Stärken und Schwächen das Unternehmen Arztpraxis haben kann. Wie könnte die Geschäftsentwicklung im günstigsten (Best Case) und ungünstigsten (Worst Case) Fall verlaufen? Wo steht die Praxis in einem, in drei oder fünf Jahren? Wichtig ist dabei, das Augenmerk auf alle Chancen, die sich bieten, zu lenken und Gefahren zu erkennen. In der unternehmerischen Praxis hat sich hierfür auch der Begriff SWOT-Analyse\* durchgesetzt. Dabei ist auch darauf einzugehen, wie Gesetzesänderungen den Handlungsspielraum erweitern oder einengen und der Frage nachzugehen, wie die Konkurrenz beim Markteintritt reagiert oder wie man sich davor schützen kann, dass Mitarbeiter zu Mitbewerbern abwandern und vertrauliches Wissen mitnehmen.

- **Fünf-Jahres-Planung.** Die Finanzplanung ist mithin der wichtigste Punkt des Businessplans. Hier wird die Geschäftsidee in ein plausibles und nachvollziehbares Zahlenwerk umgesetzt. Viele Geschäftsvorhaben scheitern an einer mangelhaften Finanz- und Liquiditätsplanung. Folgende Fragen werden geklärt: Welche Investitionen sind notwendig? Wie hoch ist der Bedarf an Eigen- und Fremdkapital? Welcher Absatz aus dem ärztlichen Leistungsspektrum, welche Erlöse und welche Kosten sind zu

planen? Wie sieht die Personalplanung aus? Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, wird der Finanzplan in vier Teile untergliedert: Kapitalbedarfs- und Investitionsplan, Finanzierungsplan, Rentabilitätsplan (Erfolgsrechnung) sowie Liquiditätsplan.

Der Liquiditätsplanung kommt hier besondere Bedeutung zu. Liquidität meint die Verfügbarkeit über ausreichende Zahlungsmittel zu jedem Zeitpunkt – Zahlungsunfähigkeit führt in die Insolvenz. Das Prinzip ist einfach: Allen Einzahlungen stehen alle Auszahlungen gegenüber. Für das erste Jahr sollte eine monatliche Planrechnung erstellt werden, weil so Liquiditätsspitzen erkennbar werden.

Aus der Liquiditätsplanung kann zwar entnommen werden, wie viel Kapital wann benötigt wird, nicht aber, aus welchen Quellen es stammt. Daher sollten die einzelnen Finanzierungskomponenten den geeigneten Kapitalgebern zugeordnet werden. Neben dem erforderlichen Eigenkapital und den Bankkrediten stehen auch verschiedene Existenzförderprogramme zur Verfügung. Aus allen sollten dann im Rahmen eines Zins- und Tilgungsplans die entsprechenden Zahlungsströme ermittelt werden.

### Businessplan und dann ...

Auch wenn aufgrund eines detaillierten Businessplans eine optimale Finanzierung gefunden worden ist und die Praxis gegründet beziehungsweise übernommen worden ist, hört die unternehmerische Planung nicht auf. Soweit die gesetzten Meilensteine nicht erreicht worden sind, heißt es, die Abweichungen zu analysieren und den Businessplan mit den neu gewonnenen Erkenntnissen zu ändern und fortzuschreiben.

Unternehmer sein bedeutet nämlich, stets nach vorne und in die Zukunft zu schauen, frei nach dem Motto: Für das Gewesene gibt der Kaufmann nichts. ■

*Steuerberater Norbert Müller, Köln*

\*Für „SWOT“ stehen die Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Treats (Risiken).