

DER BUSINESSPLAN

... UND WARUM DIESER NICHT VOM KOLLEGEN KOPIERT WERDEN SOLLTE

Hanriet Tamazian (FEDERER & PARTNERS)

Wer eine Praxis gründen oder übernehmen will, ist fast immer auf Fremdkapital angewiesen. Banken und Investoren fordern heutzutage von den Ärztinnen und Ärzten, wie von jedem anderen Unternehmer auch, einen aussagekräftigen Businessplan, damit sie einen Kredit gewähren können. Nur wer eine gute Geschäftsidee und einen «realistischen» Businessplan vorlegen kann, erhält von den Banken einen Kredit mit guten bis sehr guten Konditionen.

Auch wenn eine Praxis ohne Bankkredit finanziert werden kann, sollte auf einen zumindest rudimentären Businessplan nicht verzichtet werden. Denn unsere Erfahrung zeigt, nicht der fachlich gute und sympathische Arzt, sondern der strategisch planende und marktgerecht agierende Arzt hat die besten Überlebenschancen.

Vor etwas mehr als einem Jahr konfrontierte uns ein Bankberater einer Grossbank mit der Anfrage, ob wir einem Mandanten dabei behilflich sein könnten, seinen Praxisbetrieb aufzubauen. Der Mandant, nennen wir ihn Dr. Guter-Glaube, ein bestens ausgebildeter deutscher Facharzt, hatte mit der gesamten Familie den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und gleichzeitig mit der Praxiseröffnung auf der grünen Wiese den Lebensmittelpunkt der Familie in die Schweiz verlegt. Dr. Guter-Glaube

hatte sich in einer gut versorgten sowie von den Fachkollegen stark umkämpften Region niedergelassen. Das Potenzial für seine Fachrichtung wurde ihm von seinen Kollegen bestätigt. Er schloss einen langjährigen Mietvertrag ab, leistete sich eine teure Praxisinfrastruktur und rechnete mit Einnahmen, die er in der Region nie hätte erreichen können. Trotz aller Bemühungen und sinnvollen Investitionen in Marketingmassnahmen fehlten ihm schlichtweg die Patienten sowie Zuweiser. Zum Zeitpunkt, als wir durch seine Hausbank miteinbezogen wurden, kam auch die Hilfe eines erfahrenen Beratungsunternehmens zu spät. Der Arzt konnte die Amortisationsraten der Bank sowie die Raten seiner Schulden bei einem Privatinvestor nicht mehr stemmen. So sah sich Dr. Guter-Glaube gezwungen, einige Erbstücke zu verkaufen, um den Lebensunterhalt seiner Familie knapp zu finanzieren. Der einzige für ihn denkbare Ausweg war der Praxisverkauf und die Rückkehr in seine Heimat. Durch den Praxisverkauf konnte lediglich ein Teil der Schulden bei der Bank und beim Privatinvestor getilgt werden.

Hätte aus Ihrer Sicht dieser Fall auch anders ausgehen können? Ja! Durch eine aktuelle Marktanalyse, eine sorgfältig ausgewählte Praxisinfrastruktur sowie einen realistischen Businessplan mit marktgerechten Daten, ausgearbeitet mit Unterstützung einer Fachperson.

Wie sieht ein aussagekräftiger Businessplan aus?

Doch wie wird ein Businessplan aufgebaut und welche Informationen müssen darin enthalten

sein, damit die Banken bzw. Investoren über das Risiko des geplanten Vorhabens entscheiden können? Ein Businessplan sollte idealerweise Antworten auf folgende Fragen liefern:

Strategie und Vorstellung Projekt

Welche Geschäftsidee, welche Strategie wird verfolgt? Welche Rechtsform wurde aus welchen Überlegungen gewählt?

Wann und wo soll die Praxis eröffnet bzw. übernommen werden? → Bei einer Übernahme, wie wird die Übergabephase genau aussehen?

Persönliche und berufliche Angaben zum Arzt / zur Ärztin

Um wen handelt es sich beim Arzt, der das Vorhaben plant? Informationen zum Werdegang, jedoch auch zum Arzt als Privatperson – wie sieht das Privatumfeld des Arztes aus?

Welches Leistungsspektrum wird in der Praxis angeboten? Bietet der Arzt / die Ärztin Spezialitäten an, die bisher in der Region noch nicht oder nicht genügend abgedeckt werden?

Informationen zum Standort und Konkurrenz

Wie sehen die Marktverhältnisse und das Entwicklungspotenzial in der gewählten Region aus? Wie sehen die Altersstruktur sowie die Entwicklung der Bevölkerung aus?

Wie wird das Einzugsgebiet der Praxis definiert? Wie sieht die Konkurrenzsituation im entsprechenden Einzugsgebiet aus? Wie sieht die Altersverteilung der Konkurrenten aus? Sind allenfalls Abgänge aufgrund des Alters oder aus anderen Gründen zu erwarten?

Investitionsplanung, Budget

Welche Investitionen sind geplant? Idealerweise unter Berücksichtigung von Offerten.

Mit welchen Einnahmen ist in den ersten drei Jahren zu rechnen? Dies sollte detailliert und nachvollziehbar aufgeführt sein.

Mit welchen Ausgaben ist in den ersten drei Jahren zu rechnen? Dabei spielen die Personalplanung sowie die Raumplanung für die Kostenstruktur eine entscheidende Rolle.

Wie sieht die Gewinnerwartung in den ersten drei Jahren aus?

Wie hoch soll der Betriebskredit sein?

Wie hoch ist das Eigenkapital, das der Arzt für das geplante Projekt einbringen kann oder möchte?

Diese Informationen sind für die Bank oder den Investor als Kapitalgeber von essenzieller Bedeutung. Vor allem die Planerfolgsrechnung (Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben für die ersten drei Jahre) dient für den Kapitalgeber nebst für die Risikoeinschätzung auch als Grundlage für die Berechnungen der Kreditrückführung – d. h. ab welchem Zeitpunkt, in welcher Höhe und über wie viele Jahre der Kredit zurückgeführt werden sollte. Idealerweise sollte dies, je nach Kredithöhe, innerhalb von sieben Jahren geschehen. Unrealistische Umsatzberechnungen können, wie bei unserem Dr. Guter-Glaube, zu grossen Finanzierungsengpässen bis hin zur Praxisaufgabe führen. Der wohl häufigste Fehler bei der Finanzierung besteht darin, den Businessplan eines Kollegen zu übernehmen, nach dem Motto: Bei ihm hat es auch geklappt! Irrtum, seine Bedürfnisse, seine Strategie, seine Arbeitsweise und sein Patientengut sind möglicherweise vollkommen anders, und deshalb ist sein Businessplan auch nicht einfach übertragbar.

Vorgehensweise für die Beantragung eines Kredits

Planen Sie als Ärztin oder Arzt eine Praxisneugründung oder Praxisübernahme, dann seien Sie kein Dr. Guter-Glaube! Wir empfehlen Ihnen, Ihre Geschäftsidee durch eine Fachperson analysieren und einen realistischen und auf Ihre Person zugeschnittenen Businessplan erstellen zu lassen. Anschliessend sollte der Businessplan zwei bis drei Finanzinstituten vorgelegt werden, damit Sie entscheiden können, welcher Finanzierungsvorschlag Ihren Bedürfnissen am besten entspricht.



Hanriet Tamazian

**Mitglied der Geschäftsleitung,
FEDERER & PARTNERS**

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hanriet Tamazian begleitet seit 2008 Ärzte auf ihrem Weg in die eigene Praxis und betreut verschiedene Mandate mit Schwerpunkt Praxiseröffnung und -übernahme sowie Marketing.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
hanriet.tamazian@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch