

# Ein Businessplan sichert den finanziellen Praxiserfolg



| Dr. Dr. Cay von Fournier, Stephan Hoffmann

Wer mit seiner Praxis an die Spitze will, muss nicht nur in fachlicher Hinsicht auf dem neuesten Stand sein. Genauso wie in der zahnärztlichen Chirurgie jeder Handgriff sitzen und jeder Eingriff hundertprozentig passen muss, gehört auch zu einem dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg eine entsprechende Vorbereitung und präzise Ausführung. Nur so kann sich der Zahnarzt jederzeit einen schnellen Überblick über die aktuelle Situation bzw. den Praxiswert verschaffen, seine Verhandlungsposition durch Geschäftspläne und aussagefähige Unterlagen nachhaltig stärken, Bankgespräche zielsicher führen, das Rating positiv beeinflussen und Krisensituationen souverän meistern. Nur so lässt sich der Praxiserfolg dauerhaft absichern.

**D**ie gesamtwirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre erfordert auch für Zahnärzte einen veränderten Umgang mit Banken. Dieser soll von Offenheit, Sachlichkeit und frühzeitiger Information und Transparenz geprägt sein. Andererseits streben auch Banken angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um interessante Kunden eine neue Form der Partnerschaft an. Schon seit geraumer Zeit haben Banken die Beurteilung ihrer Kunden verändert und die einzelnen Kriterien neu gewichtet. Die traditionelle Kreditprüfung stellte vor allem die Analyse des Jahresabschlusses in den Vordergrund und erfolgte damit sehr vergangenheitsbezogen. Doch immer schnellere technische Innovationen und volatile Märkte führten dazu, dass sich schon heute 40 bis 50 Prozent der Bonitätseinschätzung eines Kunden mit seiner individuellen Zukunft beschäftigt. Für eine Zahnarztpraxis – ob Neugründung, Erweiterung oder einfach nur Sicherung – gilt es, folgende Fragen zu beantworten:

- Wie entwickelt sich die Branche insgesamt?
- Wie entwickeln sich Wettbewerber?
- Wo liegt die Unique Selling Proposition (USP) der Praxis und wie kann diese gesichert werden?
- Passt die Eigenkapitalstruktur zur strategischen Entwicklung der Praxis?
- Gibt es im Rahmen eines Krisen- und Risikomanagements Notfallszenarien, die bereits konkret durchdacht und geplant wurden?
- Hat sich der Praxisinhaber konkret mit der Nachfolgeproblematik beschäftigt?

Als Folge der Veränderung der Risikopolitik haben sich auch die Entscheidungsstrukturen bei den Kreditinstituten stark verändert. Kundenbetreuung und Kreditentscheidung wurden voneinander getrennt, d.h. es wird nicht mehr damit getan sein, einige mündliche Informationen zu geben und vielleicht nur zu einzelnen Aspekten schriftliche Unterlagen einzureichen. Es ist nötig, eine schlüssige Gesamt-

darstellung zur Verfügung zu stellen. Ein schriftlicher Geschäftsplan könnte hier die Lösung sein.

## Der Nutzen des Businessplans

Der Businessplan ist die Grundlage zur Verwirklichung einer Geschäftsidee. Er ist ein wichtiges Instrument, um das notwendige Kapital zur Gründung und Entwicklung einer Praxis zu beschaffen. Der Businessplan zwingt den Praxisinhaber aber auch, seine Geschäftsidee systematisch zu durchleuchten und verleiht ihr damit die nötige Schlagkraft. Er zeigt Wissenslücken auf und hilft, diese effizient und strukturiert zu füllen. Er zwingt zu Entscheidungen und damit zu fokussiertem Vorgehen und dient als zentrales Kommunikationsinstrument zwischen den verschiedenen Partnern. Der Businessplan gibt einen Überblick über die benötigten Ressourcen und deckt dadurch Lücken auf, ist also quasi eine Trockenübung für den Ernstfall. Ein professioneller Businessplan sollte aussagekräftig sein, also alles enthalten, was ein Investor (eine Bank) wis-

# WIR SIND UMGEZOGEN!



Ab **SOFORT** erreichen Sie uns unter:

**NSK Europe GmbH**

Elly-Beinhorn-Str. 8 · 65760 Eschborn

Tel.: +49 (0) 61 96 77 606-0

Fax: +49 (0) 61 96 77 606-29

**NSK Europe GmbH** [www.nsk-europe.com](http://www.nsk-europe.com)



Powerful Partners®

sen muss, damit er das Vorhaben finanziert – nicht mehr und nicht weniger. Klar strukturiert und gegliedert, ist der Text in einer verständlichen Sprache verfasst und auf den Punkt gebracht – Charts und Tabellen machen die auf max. 30 Seiten aufbereiteten Fakten ansprechend.

Beschreibung der gesellschaftsrechtlichen Struktur und Angaben zu den wesentlichen Gesellschaftern. Dabei sollten Sie komplexere Strukturen anhand eines Organigramms aufzeigen. Auf jeweils maximal 1/3 Seite werden dann die einzelnen Mitarbeiter dargestellt. Wesentliche Meilensteine im Lebenslauf wie Studium, Fachausbildung, praktische Erfahrung, Auslandsaufenthalt, Führungs- und Kommunikationspraxis und besuchte Seminare spielen hier ebenso eine Rolle wie Sport (Gesundheit als Wertgarant), Hobby und besondere Fähigkeiten.

gen sowie der Kommunikationsstrategie befassen.

## Der Aufbau eines Businessplans in 9 Stufen

1. Executive Summary
2. Unternehmen und Management
3. Geschäftsidee und Produkte
4. Markt und Wettbewerb
5. Marketing- und Vertriebsstrategie
6. Organisation und Mitarbeiter
7. Realisierungsfahrplan
8. SWOT-Analyse
9. Unternehmensplanung und Finanzierung

### BESTANDTEILE DES BUSINESSPLANS

#### Der Businessplan in 9 Stufen

##### Stufe 1: Executive Summary

Die Zusammenfassung (Executive Summary) dient dem schnellen Überblick (enthält alles, was ein Leser unter Zeitdruck über Ihren Businessplan wissen muss) und erleichtert die Kommunikation (zukünftig ist in Präsentationen in zwei Minuten alles Wesentliche gesagt). Schreiben Sie in klarer Sprache, das erleichtert das Lesen. Schreiben Sie motivierend in der „Bikini-Technik“: Viel zeigen, aber das Wesentliche verhüllt lassen und damit die Lust zum Weiterlesen steigern.

##### Stufe 2: Unternehmen und Management

Jede bestehende Praxis hat eine Historie – diese gilt es, einmal kurz und deutlich darzustellen. Natürlich ist an dieser Stelle ebenfalls eine Standortbeschreibung möglich sowie eine

##### Stufe 3: Geschäftsidee und Produkt

Sie haben ein außergewöhnliches Produkt und eine einzigartige Geschäftsidee. Wie soll der Banker davon erfahren, wenn Sie es ihm nicht deutlich aufzeigen? Sinn und Zweck Ihrer Praxis ist es, Bedürfnisse oder Probleme besser zu lösen als andere. Schildern Sie das Bedürfnis/Problem Ihrer Kunden und Ihre Lösung. Beschreiben Sie das Innovative an Ihrer Idee: Welchen unverwechselbaren Nutzen bietet sie? Kommunizieren Sie visuell: Bild der neuen Behandlungseinrichtung, Dienstleistung „in Aktion“. Verwenden Sie dabei keine technischen Details – diese interessieren Investoren nicht.

##### Stufe 4: Markt und Wettbewerb

Wenn Sie eine Praxis gründen oder eine Investition planen und Geld benötigen, sollten Sie wissen, was um Sie herum passiert. Im Rahmen einer Branchenanalyse werten Sie z.B. gesundheitspolitische Entwicklungen, internationale Branchenstudien oder Studien der Krankenkassen aus. Durch eine saubere Markt- und Wettbewerbsanalyse wird nicht nur die Qualität der Prognose, sondern auch die Chance auf finanzielle Unterstützung durch Investoren signifikant verbessert.

##### Stufe 5: Marketing- und Vertriebsstrategie

Marketing ist mehr als „Werbung“ und „Verkauf“! Der Marketingplan muss Investoren überzeugen, dass Ihre Geschäftsidee einen Markt hat. Kernaussagen müssen sich deshalb mit der Praxisgestaltung, der Preisstrategie gerade für privat bezahlte Zusatzleistun-

##### Stufe 6: Organisation und Mitarbeiter

Die Organisation regelt die interne Umsetzung des Geschäftssystems. Wichtige Aspekte sind: Arbeitsaufteilung und Verantwortung, Personalplanung, Führung und Unternehmenskultur sowie Behandlungsprozesse. Flache Hierarchien, wie sie ja normalerweise in einer Praxis gelebt werden, sind in jedem Fall förderlich.

##### Stufe 7: Realisierungsfahrplan

Konzentrieren Sie die Darstellung des Realisierungsplans auf die wesentlichen Meilensteine und die wichtigsten Zusammenhänge. Am einfachsten lassen sich diese mit einem Chart darstellen.

##### Stufe 8: SWOT-Analyse

Jede Praxis unterliegt Risiken. Werden sie gut recherchiert dargestellt, schafft das Vertrauen bei den Investoren/Banken – fehlen sie, macht das hellhörig (unterstellt Unwissenheit). Die Bewertungen von Risiken sind Zukunftsbetrachtungen und deshalb nicht absolut. In modellartigen Szenarien kann die Zukunft unter wechselnden Bedingungen simuliert werden.

##### Stufe 9: Unternehmensplanung und Finanzierung

Erwartet werden Aussagen über die zukünftige Entwicklung, untermauert mit einem groben Finanzplan. Professionelle Investoren legen Wert auf wenige, aber gut durchdachte Kennzahlen. Minimalanforderungen im Businessplan sind Cashflow-Rechnung, Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Planungszeitraum von drei bis fünf Jahren, 1. Jahr monatlich, 2. Jahr quartalsweise, danach jährlich, sämtliche Zahlen sind mit Annahmen zu unterlegen.

##### Tipps im Umgang mit Banken

Die Risikoscheu der Banken trifft bei Kreditvergaben ganz besonders Inhaber kleinerer Firmen und Existenzgründer. Zu einem großen Teil aber auch deshalb, weil Zahnärzte selbst oft unnötige Fehler machen.

Hier einige Tipps, die bei der Vorbereitung für ein gezieltes Bankgespräch nützlich sind:

**1. Frühzeitige Terminvereinbarungen treffen**

Damit Sie ausreichend zeitlichen Vorlauf für Ihre Bankgespräche besitzen, sollten Sie sich genügend Zeit für die Vorbereitung der Bankgespräche einräumen.

Legen Sie den Verhandlungstermin mit den Banken nicht in die Feierabendphase Ihres Gesprächspartners, denn darunter leidet oft die Ausführlichkeit des Gesprächs. Nehmen Sie sich natürlich auch selbst genügend Zeit.

**2. Professionelle Unterlagen aufbereiten**

Durchdenken Sie Ihr Finanzierungsvorhaben systematisch und erstellen Sie qualifizierte und aussagefähige Unterlagen zu Ihrer Praxis und über Ihr Investitionsvorhaben.

Dies könnte zum Beispiel durch die Erstellung eines Geschäftsplans geschehen, der neben einer reinen Unternehmensplanung unter anderem auch verbale Beschreibungen Ihrer Praxis, Ihrer Geschäftsidee, Ihrer Märkte und Ihrer Produkte und Dienstleistungen enthält. Der Geschäftsplan sollte sehr realistisch (eher konservativ) sein.

**3. Die Persönlichkeit entscheidet**

Mehr denn je werden Kredite an Menschen und nicht bloß an die Geschäftsidee vergeben. Sie werden durch Ihre seriöse und professionelle Darstellung des Vorhabens und mit einer zuversichtlichen, selbstsicheren und positiven Ausstrahlung überzeugen müssen.

Das kann selbst so vermeintliche „Kleinigkeiten“ wie die angemessene Kleidung betreffen. Vermeiden Sie jegliche Form der Detailverliebtheit und der Arroganz in der Darstellung Ihres Konzeptes. Erklären Sie ganzheitlich und anschaulich, ohne sich in Fachbegriffe zu verlieren. Gehen Sie souverän und kompetent mit kritischen Anmerkungen um, zeigen Sie sich transparent und offen in der Kommunikation.

**4. Aussagefähiges Controlling und Berichtswesen aufbauen**

Offene Kommunikation mit den Banken und eine aktive Beeinflussung der Bonitätsbeurteilung setzen ein leistungsfähiges Rechnungswesen und Controlling voraus. Dazu sollten Sie zumindest monatliche Soll-Ist-Vergleiche mit aussagefähigen Erläuterungen der Abweichungen als Mindestinformation bereitstellen können.

Das A und O bei wichtigen Bankgesprächen ist die gezielte Vorbereitung. Sie gehört zu den primären Aufgaben eines Zahnarztes und Praxisinhabers. Sicherlich werden die Gespräche nicht einfacher, jedoch hilft eine gute Vorbereitung, die Bank zu überzeugen, dass eine Partnerschaft mit Ihrer Praxis erstrebenswert ist.

**autoren.**



**Dr. Dr. Cay von Fournier**

ist Arzt und Unternehmer. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20

Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.



**Stephan Hoffmann**

ist Bereichsleiter bei der Investitionsbank Berlin. Für SchmidtColleg ist er freiberuflich als Seminarleiter tätig.

Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder per E-Mail: [info@schmidtcolleg.de](mailto:info@schmidtcolleg.de)

*„Durch dieses Buch hat sich meine Rücklaufquote nach den Beratungen von vorher unter 70% auf nun über 90% erhöht.“*

(Dr. F. Kornmann, Oppenheim)



*„Die anschauliche Bebilderung, die Rezepte und die witzigen Zitate haben schon für viel Unterhaltung in der Familie gesorgt.“*

(Patient Alexander K., Ingenieur)

*Erfolg hat, wer Vertrauen schafft.*

Reichen Sie Ihren Patienten Ihre nützliche Erfahrung - kompakt zum Nachschlagen und Weitergeben.

Werden Sie Autor oder Herausgeber Ihres eigenen Praxisratgebers Implantologie!

Weitere Informationen unter:

[www.nexilis-verlag.com](http://www.nexilis-verlag.com)

030 . 39 20 24 50

