

„Entscheidend ist der Businessplan“

Interview mit der Marketing- und Unternehmensberaterin Ulrike Voss



Foto: Ulrike Voss

Wie sag' ich es meinem Banker? Vor dieser Frage steht jeder selbstständige Physiotherapeut, wenn er in seine Praxis investieren will und dafür Fremdkapital benötigt. Ulrike Voss erklärt im Interview, wie man sich auf den Banktermin vorbereitet und warum ein Businessplan der entscheidende Faktor in der Finanzkommunikation ist.

Die Erweiterung oder Renovierung einer Praxis kostet viel Geld. Inwieweit macht eine Bankfinanzierung in diesen Bereichen Sinn?

Im neuen Gesundheitsmarkt ist es unbedingt notwendig, sinnvolle Praxiskonzepte umzusetzen und mit Leben zu füllen. Da macht es viel Sinn zum Beispiel in die Ausstattung von Praxis- und Trainingsräumen zu investieren oder auch die Praxisräume mit einem Trainings- und Wellnessbereich zu vergrößern. Nun ist im ersten Schritt zu klären, wie das Vorhaben finanziert werden soll. Mit einer Finanzierung wird Geld mobilisiert, das den Praxiswert nachhaltig steigert. Eine Finanzierung über den Kontokorrentkredit wäre nicht nur teuer sondern auch gefährlich. Der Kontokorrentkredit ist grundsätzlich eine feine Sache: Zwar ist der Zinssatz im Schnitt mindestens doppelt so hoch wie bei einem richtige Bankdarlehen, dafür wird aber auch nur der Betrag tagesgenau verzinst, der tatsächlich in Anspruch genommen wird. Der Zweck des betrieblichen Notgroschens liegt allerdings darin, kurzfristig unerwartete Zahlungseingänge abzufedern. Wird der bequeme Geschäftsdispo für langfristige Anschaffungen einge-

setzt, läuft man Gefahr, dauerhaft in die teuren roten Zahlen zu rutschen und keine Liquiditätsreserve für Notfälle zu haben. Eine Finanzierung von Investitionen aus Eigenmitteln kommt nur dann in Betracht, wenn man ganz sicher ist, dass man für den Zeitraum der Nutzungsdauer das Geld nicht an anderer Stelle dringender braucht. Reicht das vorhandene Eigenkapital zur Finanzierung kostspieliger Investitionen nicht aus, ist der Bankkredit eine wichtige Alternative.

Gibt es denn auch noch Alternativen zum Bankkredit?

Es gibt viele Möglichkeiten Investitionen zu finanzieren. Das ist unter anderem abhängig von der Dringlichkeit der Investition oder vom vorhandenen Eigenkapital. Es sollte vor Inanspruchnahme eines Bankdarlehens geprüft werden, ob die Investition noch ein oder zwei Jahre verschoben werden kann, um die Investition

es gute Miet- oder Leasingangebote zu erschwinglichen Konditionen gibt. Eine andere Möglichkeit ist eventuell die Inanspruchnahme von Förderkrediten.

Die Banken haben gerade im vergangenen Jahr die Vergaberichtlinien für Kredite massiv verschärft. Worauf muss man bei seinem Bankbesuch achten?

Auf einen Bankbesuch muss man sich gut vorbereiten. Eine wichtige Grundlage für ein Bankgespräch ist ein ausgearbeiteter Businessplan. Der Businessplan zeigt auf, welche Ziele und Strategien der Praxisinhaber verfolgt und welche grundsätzlichen Vorhaben, Maßnahmen und Voraussetzungen für einen bestimmten Zeitraum berücksichtigt werden müssen. Dabei kommt dem Businessplan mehrere Aufgaben zu. Zum einen dient er, potentielle Geldgeber zu überzeugen und zum anderen kommt ihm eine wichtig praxis-

interne Bedeutung zu. Der Businessplan bildet die Grundlage für weitere Strategie- und Planungskonzepte. Ich rate jedem Praxisinhaber dringend dazu, für sich und seine Praxis einen Business-

plan aufzustellen, unabhängig von einem anstehenden Bankbesuch. Nur so kann eine vernünftige

„Eine Finanzierung über den Kontokorrentkredit ist teuer und gefährlich“

durch Bildung einer Rücklage teilweise vorzufinanzieren. Weiterhin sollte überprüft werden, ob

ge Strategieumsetzung und ein Controlling der Finanzierungsmaßnahmen erfolgen. Alles andere ist vergleichbar, als wenn man mit verbundenen Augen Auto fährt und dann im Wasser

landet. Die Banken interessieren sich darüber hinaus auch für die letzten Jahresabschlüsse und betriebswirtschaftliche Auswertungen des Steuerberaters für das laufende Geschäftsjahr, um die Grundlage bestehender Risiken einschätzen zu können. Weiterhin fließen in den Businessplan auch eine Rentabilitätsvorschau für das laufende und das folgende Jahr ein sowie eine Liquiditätsvorschau. Abgerundet wird der Businessplan durch Ausblicke in die Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse und Weiterentwicklung von Dienstleistungen.

Physiotherapeuten haben einen ausgefüllten Tag. Macht es trotzdem Sinn, eine transparente Finanzkommunikation anzulegen?

Wie ich schon sagte, ohne eine vernünftige Businessplanung ist die Praxissteuerung ein Blindflug. Und das wird in Zeiten steigenden Wettbewerbs immer dringlicher. Die Margen werden knapper und die Personalkosten (immerhin der größte Kostenanteil) werden

„Das Thema Finanzkommunikation steht für Praxisinhaber oft nicht auf dem Plan“

immer höher. Als Praxisinhaber ist es mittlerweile Pflicht, sich in seinem Tagespensum Freiraum für die Praxisleitung zu schaffen. Es ist schon erstaunlich, aber die erfolgreichsten Physiotherapiepraxen sind mittlerweile diejenigen, bei denen der Praxisinhaber nur noch zu einem geringen Anteil Patienten behandelt. Aber Sie haben schon recht, das Thema Finanzkommunikation ist für Praxisinhaber in der Regel neu und gar nicht auf dem Plan. Im ersten Schritt bedeutet es nichts anderes, als die vorhandenen Finanzdaten für die Banken textlich aufzubereiten. Das Datenmaterial verliert dann seine Erscheinung als reine Datenkolonne. Es wird leichter und verständlicher. Was die Sache auch für den Physiotherapeuten dann einfacher macht. Eine zusätzliche optische Aufbereitung ist zudem freundlicher für das Auge und kann bei einer optimalen Konzeption zusätzliche Informationen vermitteln. Die Kommunikation mit der Bank wird bei diesen Voraussetzungen deutlich einfacher.

Trotz guter und transparenter Betriebszahlen hegt die Bank Zweifel. Was ist zu tun?

Hat der Physiotherapeut seine Hausaufgaben gemacht und das, was ich Eingangs erwähnt habe, für das Bankgespräch vorbereitet und erarbeitet, wird die Bank trotz pausibler und guter Argumentation keine Zweifel hegen. Das geschieht in der Regel dann, wenn der Bankbearbeiter das Gefühl hat, die Zahlen und das Vorhaben sind nicht schlüssig. Der Erfolg der Maßnahme ist für ihn nicht plausibel darstellbar. Ist das Kind bei einem Bankgespräch dann in den Brunnen gefallen, muss man versuchen den Bankberater auf seine Seite zu ziehen. Beziehen Sie ihn mit in die Businessplanung ein. Fragen Sie ganz offen, wo die Zweifel liegen und was getan werden kann, um diese Zweifel zu beheben. In der Regel wird es dann ein weiteres Gespräch geben und man hat Zeit gewonnen, den Businessplan zu überarbeiten.

Sollte man nur die Hausbank kontaktieren oder auch andere Institute mit denen man noch nicht zusammengearbeitet hat?

Bei einer Fremdfinanzierung von Vorhaben ist der erste Weg

immer zu Hausbank. Die kennt die Physiotherapiepraxis und deren Inhaber und kann aufgrund langjähriger Erfahrung und dem Businessplan die Risiken der Finanzierung einschätzen. Als langjähriger Kunde hat man auch immer ganz gute Karten im Aushandeln von Konditionen. Allerdings würde ich auch nie den Aufwand weiterer Bankengespräche scheuen. Ist der Businessplan einmal erstellt, ist es durchaus sinnvoll, sich Angebote von der Konkurrenz einzuholen. Schließlich wollen die Banken auch gerne Geld verdienen und sich eine gute und sinnvolle Finanzierung nicht entgehen lassen.

Gibt es Fördermaßnahmen für Physiotherapeuten?

Viele Praxisinhaber haben den großen Ehrgeiz ohne Fördermittel auszukommen. Das ist sicherlich immer ein guter Vorsatz. Zumal bei manchen Fördermaßnahmen der Verwaltungsaufwand für die Bewilligung einer Beihilfe größer ist als der tatsächliche Nutzen. Wichtig ist immer ein richtiges Gespür für die Leistungsfähigkeit seiner Praxis zu behalten. Andererseits spricht gar nichts dagegen, genau wie die Konkurrenz die bereitgestellten Hilfen in Anspruch zu nehmen. Es gibt

mittlerweile viele finanzielle Fördermaßnahmen. Allein in der Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi) finden sich inzwischen viele tausend Programme. Unternehmenbeihilfen gibt es grob gesagt in der Form von Zuschüssen z.B. für die Übernahme von Unternehmensberatungen oder Weiterbildungen der Mitarbeiter. Dann existieren zinsgünstige Darlehen oder vorübergehend tilgungsfreie Darlehen oder auch staatliche Bürgschaften. Einen Rechtsanspruch auf Fördermittel gibt es nicht. Ob und wenn ja welches Programm für die jeweilige Praxis in Frage kommt, hängt z. B. von dem Standort, der Größe, der Anzahl der Mitarbeiter ab. Außerdem muss in aller Regel ein genau definierter Förderzweck erfüllt werden. In vielen Fällen sind darüber hinaus Eigenkapital oder Eigenbeteiligungen erforderlich. Das wichtigste bei der Planung von Fördermaßnahmen ist zuerst den betrieblichen Bedarf genau zu kennen. Es muss eine Förderung zum geplanten Projekt gesucht werden und nicht umgekehrt. Ist man sich über die

Maßnahme nicht im klaren, so gibt es Zuschüsse für Beratung oder Coachingmaßnahmen. Wichtig ist auch zu beachten, dass vor einer betrieblichen Entscheidung die Voraussetzungen für Fördermaßnahmen zu prüfen sind. Sind erst einmal Fakten geschaffen, kommt eine nachträgliche Antragstellung meist zu spät.

Was kann man machen, wenn alle Banken ablehnen?

Wenn alle Banken die geplanten Maßnahmen ablehnen, obwohl ein transparenter und plausibler Businessplan besteht, dann sollte man ernsthaft über die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen nachdenken. In der Regel lehnen Banken Finanzierungsvorhaben dann ab, wenn das wirtschaftliche Risiko zu hoch ist. Man muss sich dann ernsthaft fragen, ob man selbst bereit ist dieses hohe Risiko zu tragen. Alternativ kann bei Investitionen in Anlagengüter auch über Miet- und Leasingangebote nachgedacht werden. Auch sollte in jedem Fall eine Wirtschaftlichkeitsberechnung erfolgen. Auch Miet- und Leasingangebote müssen sich rentieren, sonst läuft man ganz schnell Gefahr eine unrentable Praxis zu leiten. Das kann zum finanziellen Ruin führen. Das muss nicht sein.

„Einen Rechtsanspruch auf Fördermittel gibt es nicht“