

PRAXISÜBERNAHME VOR DEN TOREN BERLINS – TEIL 2

Businessplan sei Dank

Jonas Kock, Nadja Alin Jung

Vladislava Drljaca hat im Jahr 2024 eine Zahnarztpraxis in Teltow übernommen. Wir begleiten ihre Schritte in die Selbstständigkeit und schauen dieses Mal auf den Businessplan: Warum war er für die Gründerin ein unverzichtbarer Wegweiser und eine besonders große Hilfe bei den Übernahmeverhandlungen?

Um die eigene Praxis von Anfang an auf einen wirtschaftlichen Erfolgskurs zu bringen, ist ein Businessplan für Gründerinnen und Gründer das wichtigste Instrument. Auch potenzielle Kreditgeber fragen in der Regel zuerst danach, um die Rentabilität, Liquidität und Kapitaldienstfähigkeit des Projekts zu beurteilen. Letztlich ist der Businessplan aber auch ein prima Werkzeug, um nach erfolgreicher Gründung oder Übernahme durch regelmäßiges Controlling zu überprüfen, ob sich die Kennzahlen der Praxis planmäßig entwickeln und die Praxis läuft.

Was muss überhaupt rein?

Zunächst müssen die Geschäftsidee und das geplante Leistungsspektrum dargestellt werden. Auch die persönlichen Voraussetzungen und Qualifikationen der Gründerin oder des Gründers sollten Eingang in den Businessplan finden. Relevant sind außerdem das Marktpotenzial der Praxis, eine Wettbewerbsanalyse, Vertriebskonzepte und vorgesehene Kommunikationsmaßnahmen, die angestrebte Unternehmensform, die Organisationsstruktur und die Innovationsfähigkeit der Praxis. Schließlich muss der Businessplan eine SWOT-Analyse (Strengths,



Jonas Kock

KOCK CONSULTING GmbH | Beratung
für die Heilberufe Berlin

Foto: privat



Nadja Alin Jung

m2c | medical concepts & consulting
Frankfurt am Main

Foto: m2c

Weaknesses, Opportunities, Threats) sowie eine solide Finanz- und Liquiditätsplanung enthalten.

Besonders bei der Finanz- und Liquiditätsplanung tun sich betriebswirtschaftlich unerfahrene Gründerinnen und Gründer oft schwer. Auch Drljaca hat sich an dieser Stelle professionelle Unterstützung gesucht, denn der wirtschaftliche Erfolg ihrer Praxis sollte von Anfang an auf einem sicheren Fundament stehen.

Die Frage aller Fragen

Zentrales Ziel eines jeden Businessplans ist die Überprüfung der Umsetzbarkeit des Praxisvorhabens. Anhand einschlägiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn, Liquidität, Patientenzahlen und dem durchschnittlichen Honorar pro Pa-

"Was oft unterschätzt wird, sind die sogenannten Anlaufkosten. Keine Praxis macht sofort Gewinn. Diese Phase bemessen viele Gründerinnen und Gründer zu knapp und geraten dann schnell in wirtschaftliche Schieflage."

Jonas Kock, Praxisberater

tient muss ermittelt werden, welchen Umsatz die Praxis gemessen an der aktuellen sowie der zukünftig anvisierten Kostenstruktur erreichen kann.

Dabei müssen auch der Verdienst der Inhaberin beziehungsweise des Inhabers, Finanzierungsverpflichtungen sowie Investitions- und Anlaufkosten berücksichtigt werden. In der Regel dauert es bis zu zwei Jahre, bis der „Break-Even“ erreicht ist – erst jetzt schreibt die Praxis keine Verluste mehr. Die Frage, die über allem steht, ist aber: Traue ich mir zu, den nötigen Umsatz zu erreichen?

Diese ehrliche Selbsteinschätzung musste auch Drljaca vornehmen. Der Businessplan brachte Klarheit: Die Kennzahlen der Wunschpraxis sowie das zukünftige Umsatzpotenzial und Drljacas Finanzplanung zeigten, dass ihr Projekt zukunftsfähig ist.

Ein unverstellter Blick auf Kosten und Umsatzmöglichkeiten ist besonders bei Übernahmeverhandlungen von zentraler Bedeutung. Anhand der vom Abgeber offengelegten betriebswirtschaftlichen Daten und des Investitions-

DIE 5 WICHTIGSTEN KENNZAHLEN FÜR DEN BUSINESSPLAN

1. Umsatz
2. Gewinn
3. Liquidität
4. Patientenzahlen
5. Honorar pro Patient



Foto: Jacek Wesolowski

TO-DOS FÜR DIE ÜBERNAHMEVERHANDLUNG

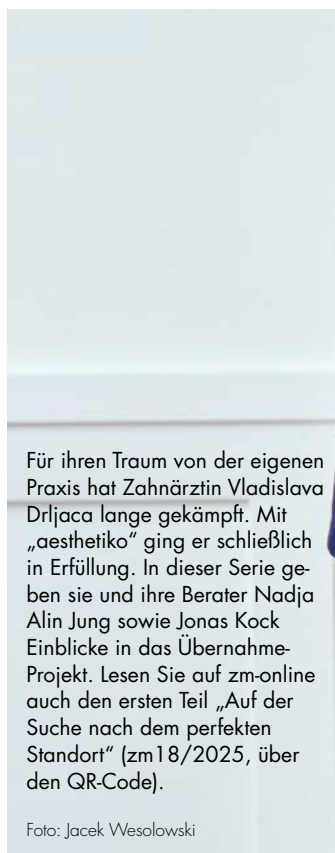
1. Kennen Sie die Zahlen. Ein fundierter Businessplan ist zentral.
2. Bereiten Sie sich vor. Ein Coaching vorab kann Sicherheit geben.
3. Eine persönliche Gesprächsatmosphäre schafft Vertrauen.

bedarfs kann eingeschätzt werden, ob die Vorstellungen zum Kaufpreis realistisch sind. Um also erfolgreich verhandeln zu können, ist der Businessplan ein sicheres Fundament.

Auch für Drljaca leistete er an einem entscheidenden Punkt der Übernahme wertvolle Unterstützung: Da sie die wirtschaftlichen Potenziale und Schwachstellen der Praxis vorab genau kannte, konnte sie selbstbewusst verhandeln, einen angemessenen Preis erzielen und ihre Selbstständigkeit auf festem Grund aufbauen.

Fazit

Der Businessplan ist ein Universalinstrument. In jeder Phase der Gründung und darüber hinaus spielt er eine zentrale Rolle und bietet Support, wenn es darum geht, betriebswirtschaftlich fundierte Entscheidungen zu treffen. Von der Suche nach dem geeigneten Standort, den Übernahmeverhandlungen über die Akquise von



Für ihren Traum von der eigenen Praxis hat Zahnärztin Vladislava Drljaca lange gekämpft. Mit „aesthetiko“ ging er schließlich in Erfüllung. In dieser Serie geben sie und ihre Berater Nadja Alin Jung sowie Jonas Kock Einblicke in das Übernahme-Projekt. Lesen Sie auf [zm-online](#) auch den ersten Teil „Auf der Suche nach dem perfekten Standort“ (zm18/2025, über den QR-Code).

Foto: Jacek Wesolowski



Fremdkapital bis hin zum Controlling nach dem Start in die Selbstständigkeit – der Businessplan kann immer wieder herangezogen werden.

Auch Vladislava Drljaca leistet ihr Businessplan gute Dienste. Nun, ein Jahr nach der Übernahme, stellte sich im Businessplan-gestützten Control-

ling heraus: Die tatsächlichen Neupatientenzahlen entwickeln sich etwas langsamer als das vorgegebene Soll. Da sie dies – Businessplan, sei Dank! – frühzeitig erkannt hat, kann sie jetzt geeignete Marketing-Maßnahmen ergreifen und gezielt gegensteuern. Ihre Praxis hält sie so weiterhin auf Erfolgskurs. ■