

# Existenzgründung in der Physiotherapie (1)

Wichtige Schritte zur eigenen Praxis **Michael Rudolph**

Der Berufsstand der Physiotherapeuten befindet sich im Wandel. Ein Kennzeichen für die umfassenden Veränderungen in der Geschichte der Physiotherapie – früher Heil- beziehungsweise Krankengymnastik – in Deutschland ist die beginnende Akademisierung des Berufes. Mit der Neuorientierung geht eine intensivere Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Zwängen einher, denen sich jeder freiberufliche Physiotherapeut ausgesetzt sieht. Therapeuten legen den Maßstab für ihr Handeln sehr hoch an. Methodisches Handeln, Clinical Reasoning, Evidence Based Medicine, Qualitätsmanagement – das sind nur einige aktuelle Schlagworte, die den Berufsstand inhaltlich beschäftigen. Gleichzeitig ist der Freiberufler aber auch mit betrieblichen Anforderungen konfrontiert und muss sich mit den Grundlagen betriebswirtschaftlicher Aspekte beschäftigen, um erfolgreich selbstständig zu sein.

## Berufsethos und Gewinnmaximierung – ein Widerspruch?

Als erfolgreicher Unternehmer muss auch der Therapeut eine Gewinnmaximierung beabsichtigen und Risiko übernehmen wollen. Eine Risikoübernahme ist zweifellos leicht nachzuweisen – man denke nur an die teure Praxisausstattung und die monatliche Miete. Fehlt jedoch eine Gewinnmaximierungsabsicht, so stellen die freiberuflichen Therapeuten mit ihrer Praxis lediglich einen Betrieb (☺\_S. 270) aber kein Unternehmen dar und ein Betrieb muss sich lediglich im finanziellen Gleichgewicht befinden, um den Zahlungsverpflichtungen jederzeit Folge leisten zu können. Aber wie steht es um die Gewinnmaximierungsabsicht? Ist dieses wirtschaftliche Ziel mit dem Berufsethos vereinbar? Ein Spagat, den Freiberufler täglich vollbringen. Das Betreiben einer Praxis mit Gewinnmaximierungsabsicht fokussiert einen wirtschaftlichen Gewinn, der mit dem Angebot therapeutischer Dienstleistungen erzielt wird. Die Praxis ist folglich als methodisch organisierte Wirtschaftseinheit zu verstehen. Doch welche grundlegenden Fragen sind wichtig, wenn man plant, eine eigene Praxis zu eröffnen.

## Wichtige Vorüberlegungen

Der Schritt zur eigenen Praxis ist heutzutage kein Selbstläufer mehr. Eine gute

Vorplanung nimmt dabei eine entscheidende Rolle ein. Passieren hier Fehler, wird es schwer sein, eine erfolgreiche und gewinnbringende Praxis auf dem Gesundheitsmarkt zu implementieren. Zunächst ist es wichtig, sich über folgende Grundsatzüberlegung klar zu werden: »Bin ich bereit mehr zu leisten und mehr Risiko zu übernehmen, als ein Angestellter – finanziell, zeitlich, physisch und psychisch?« Auch wenn man diese Frage positiv beantworten kann, sind für den Existenzgründungswilligen weitere Fragen wichtig: »Wo liegen meine therapeutischen Stärken?« Und als Konsequenz daraus: »Wie soll mein Therapieportfolio (☺\_S. 271) aussehen?« Hierbei sollte auch folgende Frage beantwortet werden: »Möchte ich eine physiotherapeutische Nische nutzen – zum Beispiel Spezialisierung auf Beckenbodenproblematiken – oder soll meine Praxis ein physiotherapeutisches Standardangebot bieten?« Danach ist es für den Existenzgründer wichtig, sich mit der Standortfrage zu beschäftigen.

## Analyse des Standortes

Verschiedene, auf dem Markt angebotene Existenzgründungsseminare befassen sich ausführlich mit dem Thema Standortanalyse.

Eine allgemeingültige Antwort auf diese Fragen oder gar ein Patentrezept wird man jedoch nicht finden. Und es

gibt immer wieder erfolgreiche Praxen, deren Inhaber sich absolut konträr zu allen Ratschlägen verhalten haben und trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen – erfolgreich sind. Bei der Beantwortung der Standortfrage sollte ein Stadt- und Umgebungsplan nicht fehlen. Im Stadtplan kann man sich zuerst die bereits vorhandenen Physiotherapiepraxen farblich markieren und dann die für die Zuweisung relevanten Ärzte in einer anderen Farbe eintragen. Im Umgebungsplan wird die Anzahl der Praxen in den umliegenden Orten notiert. Diese Zahlen gewinnen insbesondere bei Praxisgründungen am Stadtrand oder in einem Vorort an Gewicht. Zu klären ist weiter die Frage des Einzugsgebietes: »Bis zu welcher Entfernung vom Praxisstandort generiert sich mein Patientenkontext zu Beginn?« Erfahrungsgemäß kann man für eine Praxis mit Standardtherapieportfolio anfänglich von einem Einzugsgebiet mit einem Radius von drei bis maximal fünf Kilometern ausgehen und diese Grenzen sollte sich der Existenzgründer in den Umgebungsplan einzeichnen. Diese essentiellen Daten können dann noch durch Hinzufügen von Ergotherapie- und Logopädiepraxen ergänzt werden – denn hier ergeben sich eventuell Kooperationsmöglichkeiten. So zeigt sich ein optisch übersichtliches Bild des physiotherapeutischen Status quo der Region. Bei einer Praxisgründung ist eine übermäßige Konkurrenzsituation nach Möglichkeit zu vermeiden, da der Praxisgründer in der Regel auf kein festes Klientel zurückgreifen kann. Es gibt eine alte Faustregel aus den späten 50er und frühen 60er Jahren: »... für eine Praxis sollte ein Einzugsgebiet von 5.000 bis 8.000 Personen zur Verfügung stehen...« Dies ist in der heutigen Zeit und je nach Angebotsspektrum zwar



Ein Stadt- und Umgebungsplan ist bei der Analyse des Standorts wichtig und dient der Orientierung

sicher kein Ausschlusskriterium mehr, die Vorgabe dient aber immer noch als relativ guter Anhaltspunkt.

#### Suche nach passenden Räumlichkeiten

Hat der Gründungswillige seinen Standort gefunden, so kann er sich auf die Suche nach geeigneten Räumen machen. Hierbei hat ein Grundsatz auch heute noch große Bedeutung: Der Praxisstandort sollte den Klienten keine langen An- und Abfahrtswege zumuten. Trotz zunehmender Mobilität innerhalb der Bevölkerung bevorzugt der Klient kurze Wege. Kostenlose Parkplätze in genügender Anzahl und eine gute Anbindung an das öffentliche Nahverkehrsnetz sind mit Sicherheit ein großer Wettbewerbsvorteil. Bei der Suche nach geeigneten Praxisräumen sind die »Gemeinsamen Empfehlungen der Spitzenverbände der Krankenkassen gemäß § 124 Abs. 4 SGB V zur einheitlichen Anwendung der Zulassungsbedingungen nach § 124 Abs. 2 SGB V für Leistungserbringer von Heilmitteln, die als Dienstleistung an Versicherte abgegeben werden« das Maß der Dinge. Diese Emp-

fehlung erhält man in elektronischer Form zum Beispiel beim ZVK oder bei den für die Zulassung zuständigen Krankenkassen (AOK und DAK). Zu diesem Zeitpunkt kommen noch weitere wichtige Fragen hinzu: »Was sind meine mittelfristigen beruflichen Ziele?« – »Soll es bei einer Einperson Praxis bleiben, strebe ich eine Praxisgemeinschaft an oder beabsichtige ich mit angestellten Kollegen zu arbeiten?« Dies ist >>>



#### INTERNET

Informationen des ZVK zum Thema Zulassung und Praxisgründung  
[www.zvk.org/s/content.php?area=650&sub=652&det=708&step=988](http://www.zvk.org/s/content.php?area=650&sub=652&det=708&step=988)  
[www.zvk-bay.de](http://www.zvk-bay.de)

Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems (AGVR); Branchenbrief 104: Krankengymnastik/Physiotherapie; Oldenburg 4/2004  
[www.volksbankviertsen.de/images/stories/firmenkunden/Branchenbriefe2005/BB104N.pdf](http://www.volksbankviertsen.de/images/stories/firmenkunden/Branchenbriefe2005/BB104N.pdf)

Das Gründerlexikon erklärt Fachbegriffe rund um das Thema Existenzgründung  
[www.gruenderlexikon.de](http://www.gruenderlexikon.de)

**Wichtige Fragen zur Standortanalyse:**

»Sollte die Praxis besser im Stadtzentrum, am Stadtrand oder in einem Vorort entstehen?«

»Sollte man Bereiche mit starker beruflicher Konkurrenz suchen oder meiden?«

»Sollte die Präferenz vielleicht sogar auf einer anderen Stadt oder Gemeinde als Standort liegen?«

ein entscheidender Faktor für die Wahl der Praxisgröße, denn ein häufiger Wechsel der Praxisadresse hat meist einen negativen Einfluss auf den bereits vorhandenen Patientenstamm. Der zukünftige Praxisinhaber ist somit schon in der Existenzgründungsphase gefordert, seinen weiteren freiberuflichen Werdegang vorausschauend zu planen.

Auch das Erstellen eines Geschäfts- oder Businessplans gehört zur Gründung einer eigenen Praxis dazu. Lesen

Sie in der nächsten Ausgabe, welche Aspekte dabei von Bedeutung sind. ■

**LITERATUR**

Boxberg E, Rosenthal F. 2007. *Selbständig im Gesundheitswesen*. 16. Aktualisierung. Heidelberg: Economica Verlag

Boxberg E. 1997. *Wege zur Existenzsicherung Ihrer Praxis*. Oberhaching: Gesundheits-Dialog Verlag

ZVK LV Bayern: *Planung und Recht in der Praxis*. Ordner für Mitglieder 20,00 Euro und für Nichtmitglieder 40,00 Euro inklusive Porto

**MICHAEL RUDOLPH**

Physiotherapeut seit 1995. 2006 Abschluss des Bachelorstudiums – Studienschwerpunkt Management – an der Privaten Fachhochschule Döpfer in Schwandorf. Seit 1998 ist Michael Rudolph selbstständig in einer eigenen Praxis in Hof an der Saale tätig. pt-Netzwerker.

**LESER FEEDBACK**

Über Kritik und Anregungen würde ich mich sehr freuen:

[rudolphmichael@web.de](mailto:rudolphmichael@web.de)

## Existenzgründung in der Physiotherapie (2)

Wichtige Schritte zur eigenen Praxis **Michael Rudolph**

Der Berufsstand des Physiotherapeuten befindet sich im Wandel. Ein Kennzeichen für die umfassendsten Veränderungen in der 100-jährigen Geschichte der Physiotherapie – früher Heil- beziehungsweise Krankengymnastik – in Deutschland ist die beginnende Akademisierung des Berufes. Mit der Neuorientierung geht eine intensivere Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Zwängen einher, denen sich jeder freiberufliche Physiotherapeut ausgesetzt sieht. Therapeuten legen den Maßstab für ihr Handeln sehr hoch an. Methodisches Handeln, Clinical Reasoning, Evidence Based Medicine, Qualitätsmanagement – das sind nur einige aktuelle Schlagworte, die den Berufsstand inhaltlich beschäftigen. Gleichzeitig ist der Freiberufler aber auch mit betrieblichen Anforderungen konfrontiert und muss sich mit den Grundzügen betriebswirtschaftlicher Aspekte eines Unternehmens beschäftigen, um erfolgreich selbstständig zu sein.

Der nächste Schritt nach der Standortwahl (pt 3\_2008) ist nun die Erstellung eines Geschäfts- oder Businessplans. »... Als Businessplan oder Geschäftsplan wird der bis ins Detail dargelegte Plan einer Geschäftsidee bezeichnet. Bestandteile sind das Unternehmenskonzept, die Beschreibung der persönlichen Qualifikationen, die Unternehmensdaten, die Markt- und Konkurrenzanalyse, die Marketingstrategie und die Schilderung der Zukunftsaussichten, eine Planbilanz, eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, einen Plan zum Kapitalbedarf und zur Finanzierung sowie eine Liquiditätsvorschau« (www.gründerlexikon.de).

### Das Geschäftskonzept ist entscheidend

Wer den Weg in die berufliche Selbstständigkeit gehen will, muss wissen, wie er seine Geschäftsidee in die Tat umsetzen möchte. Ein Geschäftskonzept oder Businessplan sollte alle Faktoren berücksichtigen, die für Erfolg oder Misserfolg entscheidend sein könnten. Dieses Konzept ist dann die Regieanweisung für den Existenzgründer, die sein weiteres Vorgehen bestimmt. Der Businessplan muss dabei so sorgfältig wie möglich ausgearbeitet werden, sollte jedoch auch nicht zu lang sein – denn »in der Kürze liegt die Würze«. Ein Standardplan aus dem Internet ist hier sicherlich die schlechteste aller Lösungen. Folgendes

### ERSTELLUNG EINES BUSINESSPLANS

(Empfehlung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie)

1. Zusammenfassung
2. Geschäftsidee
3. Unternehmen
4. Produkt/Dienstleistung
5. Markt und Wettbewerb
  - Kunden
  - Konkurrenz
  - Standort
6. Marketing
  - Angebot
  - Preis
  - Vertrieb
  - Werbung
7. Unternehmensorganisation
  - Rechtsform
  - Mitarbeiter
8. Risiken/Chancen
9. Finanzierung
  - Investitionsplan
  - Finanzierungsplan
  - Liquiditätsplan
  - Ertragsvorschau/  
Rentabilitätsrechnung
10. Unterlagen

sollte man dabei immer bedenken: Einen Geschäftsplan schreibt man nicht nur für andere, sondern auch für sich selbst. Er gibt die Sicherheit, dass die Exis-

tenzgründung richtig vorbereitet ist und dass man die Chancen sowie Risiken des Vorhabens genau kennt. Da der Businessplan vor allem auch den persönlichen Bankbetreuer überzeugen soll, müssen die Inhalte eines solchen Plans klar und verständlich formuliert sein. Man sollte daher auf unverständliche Fachausdrücke und die Darstellung komplexer Details verzichten. Mit dem Schreiben eines Businessplans stellt man bereits seine Unternehmerqualitäten unter Beweis: Sachverstand, kaufmännisches Wissen, Disziplin, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit. Empfehlenswert ist es, hier unter anderem Fotos der geplanten Praxis, das Praxislogo, eine Landkarte des Einzugsgebietes sowie die Ergebnisse der Marktanalyse zu nutzen. Auf der Internetseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technik findet man eine gute Anleitung zur Erstellung eines solchen Plans.

Weiterhin besteht dort die Möglichkeit, sich das Softwarepaket 9.0 für Existenzgründer herunterzuladen oder sich kostenlos die CD zu bestellen. Dieses Programm führt einen Gründer auch sicher durch den Businessplan. Neben den Angaben zu Geschäftsidee, Unternehmen und Dienstleistung ist unter anderem der Finanzierungsplan ein wichtiger Bestandteil des Businessplans.

#### **Der Finanzierungsplan muss detailliert ausgearbeitet sein**

Hierbei beruht der persönliche Kapitalbedarf auf den individuellen Gegebenheiten des Gründungsvorhabens sowie auf den persönlichen Qualifikationen und Voraussetzungen des zukünftigen Unternehmers. Um die erforderlichen Investitionskosten (☉\_Seite 387) und Betriebsmittel (☉\_Seite 386) für die Anlaufzeit der Praxis zu finanzieren, benötigt der Existenzgründer neben sei-



Eine exakte Planung ist für das Geschäftskonzept entscheidend – nicht nur für mögliche Geldgeber, sondern auch für einen selbst

nem Eigenkapital voraussichtlich auch öffentliche Fördermittel oder Bankdarlehen. Die letztendlich zu finanzierende Summe ergibt sich für ihn aus den Einzelsummen der Investitionen plus der Summe für die benötigten Betriebsmittel. Unter Eigenkapital versteht man Geld- und Sachwerte, welche der Gründer auf unbestimmte Zeit in sein Unternehmen einbringt – hierzu zählen beispielsweise auch selbst geleistete Tapezierarbeiten. Auf der Internetseite des Gründerlexikons wird empfohlen, dass das aus eigenen Mitteln aufgebrachte Kapital 15 Prozent des Gesamtbedarfs nicht unterschreiten sollte. In Zeiten von »Basel II« (☉\_Seite 386) ist das Eigenkapital heute ein wichtiger Baustein einer Unternehmensfinanzierung. Bezüglich einer Beantragung von Fördermitteln ist unbedingt zu beachten, dass man öffentliche Förderkredite nur erhält, wenn der Antrag gestellt wurde, bevor man Investitionen tätigt, Räume mietet oder das Gewerbe anmeldet. Öffentliche Fördermittel oder Bankdarlehen erhält der Gründer nur, wenn er sein überzeugendes Unternehmenskonzept innerhalb eines Businessplans darlegen kann. Für

die Erfolgsaussicht einer Unternehmung sind folgende Aspekte von essentieller Bedeutung:

- die voraussichtliche Entwicklung in der Branche
- das Leistungsportfolio
- das zu erwartende Klientenpotenzial und die daraus resultierende Standortwahl
- die Konkurrenzsituation

Diese Fakten müssen für eine Finanzierung mit einer Umsatz-, Kosten- und Ertragsanalyse (☉\_Seite 387) untermauert werden, um die Geldgeber von der Wirtschaftlichkeit des eigenen Konzepts zu überzeugen.

#### **EDV-gestützte und persönliche Beratung**

Wie eine auf den tatsächlichen Kapitalbedarf zugeschnittene Finanzierung mit dem vorhandenen Eigenkapital, öffentlichen Mitteln und Bankdarlehen aussehen könnte, kann man zum Beispiel mit GENO-Star errechnen. Dabei handelt es sich um ein EDV-gestütztes Beratungssystem der Volksbanken, Raiffeisenbanken sowie der Spar- und Darle- >>>



## INTERNET

[www.zvk.org/s/content.php?area=650&sub=652&det=708&step=988](http://www.zvk.org/s/content.php?area=650&sub=652&det=708&step=988)

Informationen des ZVK zum Thema Zulassung und Praxisgründung

[www.zvk-bay.de](http://www.zvk-bay.de)

Downloadbereich für Mitglieder (Login). Darüber hinaus stellt der LV Bayern einen Ordner zum Thema »Planung und Recht in der Praxis« zur Verfügung (Mitglieder: 20,00 Euro, Nichtmitglieder: 40,00 Euro)

[www.volksbankvierteln.de/images/stories/firmenkunden/Branchenbriefe2005/BB104N.pdf](http://www.volksbankvierteln.de/images/stories/firmenkunden/Branchenbriefe2005/BB104N.pdf)

Arbeitsgemeinschaft der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Weser-Ems (AGVR); Branchenbrief 104: Krankengymnastik/Physiotherapie; Oldenburg 4/2004

[www.genostar.de](http://www.genostar.de)

Expertensystem für öffentliche Fördergelder

[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)

Informationen der KfW-Mittelstandsbank zum Thema Existenzgründung

[www.gruenderlexikon.de](http://www.gruenderlexikon.de)

Das Gründerlexikon erklärt Fachbegriffe rund um das Thema Existenzgründung

[www.existenzgruender.de/index.php](http://www.existenzgruender.de/index.php)

Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft u. Technologie

[www.softwarepaket.de/9.0/download/9.0/626,256,0,1,0.html](http://www.softwarepaket.de/9.0/download/9.0/626,256,0,1,0.html)

Softwarepaket 9.0 für Existenzgründer vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

[www.existenzgruender.de/businessplaner/hintergrundinfos/erstellung/index.php](http://www.existenzgruender.de/businessplaner/hintergrundinfos/erstellung/index.php)

Informationen zur Erstellung eines Businessplans vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

henskasen. Aufgrund der dort gemachten Angaben wird unverbindlich ein möglicher Finanzierungs- und Kapitaldienstplan erstellt. So ist es möglich, verschiedene Finanzierungsmodelle zuerst einmal online durchzuspielen. Dadurch

erhält man erste konkrete Zahlen, die für die Erstellung des persönlichen Businessplans wichtig sind. Dieser kann dann als Grundlage für das Gespräch mit der Hausbank verwendet werden. Neben den wirtschaftlichen Aussichten des Vorhabens wird hierbei auch die persönliche Vermögenssituation eine große Rolle spielen, denn die Kreditsicherheiten sind in der heutigen Zeit (Basel II) vor allem für Bankkredite von Bedeutung. Auch die Begleitung der Planung durch einen erfahrenen Unternehmensberater oder Steuerberater kann helfen, Schwachstellen in der Planung aufzudecken. Das erhöht wiederum die Chance, Fremdkapital für das Vorhaben einer Praxisgründung zu erhalten. Schon im Vorfeld der Gründung gibt es dafür staatliche Hilfen. Und zwar einen Zuschuss von 50 Prozent zu den Beratungskosten, aber maximal 1.500 Euro pro Beratung. Die Beratungen dienen insbesondere der Prüfung, ob mit der Gründung eine tragfähige wirtschaftliche Vollexistenz erreicht werden kann.

#### Ein aktuelles Förderprogramm

Für Gründungsvorhaben bis 50.000 Euro Kapitalbedarf dient zum Beispiel das Förderprogramm »StartGeld« der Kreditanstalt für Wiederaufbau, kurz KfW-Mittelstandsbank. Die Vorteile für den Gründer sind hier ein am Tage der Auszahlung festgelegter Zinssatz und bis zu 10 Jahre Laufzeit. Dieser Zeitraum beinhaltet zunächst zwei tilgungsfreie Jahre

– dass bedeutet, es werden nur die anfällenden Zinsen gezahlt. Danach folgt eine monatliche Tilgung mit gleich hohen Raten. Die KfW macht für ihr »StartGeld« keine Vorgaben hinsichtlich der Besicherung. In welchem Umfang Sicherheiten gestellt werden müssen, ist zwischen Antragsteller und Hausbank zu vereinbaren. Existenzgründer können in einigen Ländern auch die Förderung aus Landesprogrammen beantragen. ■

#### LITERATUR

Boxberg E, Rosenthal F. 2007. *Selbständig im Gesundheitswesen*. 16. Aktualisierung. Heidelberg: Economica Verlag



## LESER FEEDBACK

Über Kritik und Anregungen würde ich mich sehr freuen:

[rudolphmichael@web.de](mailto:rudolphmichael@web.de)



## MICHAEL RUDOLPH

Physiotherapeut seit 1995. 2006 Abschluss des Bachelorstudiums – Studienschwerpunkt Management – an der Privaten Fachhochschule Döpfer in Schwandorf. Seit 1998 ist Michael Rudolph selbstständig in einer eigenen Praxis in Hof an der Saale tätig. pt-Netzwerker.