



Foto: iStock.com/NateeMeepican

Investitionsentscheidungen betriebswirtschaftlich und unternehmensstrategisch vorbereiten!

Als Praxisinhaber stehen Sie immer wieder vor der Situation, wichtige Investitionsentscheidungen zu treffen. Investitionen sind wichtig für die Weiterentwicklung Ihrer Praxis und sogar für Ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Allerdings besteht sehr viel Unsicherheit bei selbständigen Physiotherapeuten darin, wie man Investitionsentscheidungen strategisch und betriebswirtschaftlich sinnvoll angeht.

Betriebliche Investitionen sind zielgerichtet

Einer Investition liegt immer der unternehmerisch motivierte Einsatz von Ressourcen zugrunde. Im weit gefassten Sinne gehören zu den Investitionen einer Praxis nicht nur Geld, sondern auch Zeit, Know-how und Arbeitskraft. In diesem Artikel soll der Schwerpunkt auf der Investition von Geld in Ihre Praxisausstattung liegen. Allerdings kann mit der gleichen Vorgehensweise an jeden Einsatz von unternehmerischen Ressourcen herangegangen werden.

Vor der Investitionsentscheidung sollten Sie gründlich planen

Eine solide Investitionsplanung ist die wichtigste Voraussetzung, um Investitionen erfolgreich tätigen zu können. Mit ihr bereiten Sie wichtige Entscheidung vor, die Sie im schlimmsten Fall sogar die Existenz kosten können. Betrachten Sie deswegen eine Investitionsplanung als ein Hilfsmittel, Fehler zu vermeiden und Chancen zu nutzen. Beispielsweise müssen Sie, um einen medizinischen Trainingsbereich anbieten zu können, die entsprechende Ausstattung an Trainingsgeräten, Software und Fortbildung finanzieren. Da kommen schnell mal mehr als 100.000,- € Finanzierungsvolumen zusammen. Auch bei einer Praxisrenovierung können die Investitionen schnell in einem fünfstelligen Bereich liegen. Eine einfache Grundregel bei Investitionen lautet: „Je höher die anvisierte Investitionssumme ist, desto genauer und umfangreicher sollte die Investitionsplanung sein.“ Dabei kann die Auseinandersetzung mit den richtigen Fragen sehr hilfreich für Sie sein.

Wichtige Fragen für Ihre Investitionsplanung

- **Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die geplante Investition die damit verbundenen laufenden Kosten inklusive Zinsen und Tilgungen deckt?**

Mit dieser Frage wird verhindert, dass Sie etwas anschaffen, weil es gerade eine günstige Gelegenheit gibt oder weil gerade etwas „im Trend liegt“. Besonders bei Erstinvestitionen oder bei Erweiterungsinvestitionen sollten Sie diese Frage in den Mittelpunkt Ihrer Investitionsentscheidung stellen. Bedenken Sie, dass es bei finanziell sehr aufwändigen Investitionen darauf ankommt, auch langfristig eine Finanzierung sicher tragen zu können. Wenn Sie beispielsweise eine Investition von 20.000,- € in ein spezielles medizinisches Therapiegerät, das nicht für Kassenleistungen benötigt wird und sich hauptsächlich über Selbstzahlerleistungen refinanziert, tätigen, müssen Sie über mehrere Jahre konstant Umsätze damit erzielen. Nach dem Motto „neue Besen kehren gut“ werden bei solchen Investitionen oftmals nur in den ersten Monaten nach der Investition einigermaßen gute Umsätze erzielt. Erfahrungsgemäß gehen diese Umsätze jedoch zurück, wenn der Glanz des Neuen langsam verblasst. In den meisten Fällen so stark, dass die Finanzierung aus den Umsätzen des Investitionsgutes nicht gedeckt werden kann. Sie sollten also sehr gut überlegen, wie hoch die Chance ist, dass mit Ihrer Investition auch langfristig Umsatz erzielt wird.

- **Wie viel Umsatz und Gewinn kann mit der Investition zusätzlich direkt oder indirekt generiert werden?**

Jede Investition, die Sie als Unternehmer tätigen, sollte direkt oder indirekt dazu beitragen, dass Ihr Praxisgewinn positiv beeinflusst wird. Aus der betriebswirtschaftlichen Sicht reicht es nicht aus, wenn eine Investition lediglich die Kosten herein spielt. Bei direkt Umsatz bezogenen Investitionen, wie zum Beispiel einer KG Geräte Ausstattung, ist das relativ leicht nachvollziehbar, bei eher strategischen Investitionen, wie zum

Beispiel einer Praxisrenovierung, ist das etwas komplizierter. Hier ist der Blick auf den Gesamtzusammenhang zwischen einer modernen Praxisausstattung und der Patientenbindung sowie dem Umsatz mit Privatpatienten oder Selbstzahlern notwendig. Parallel zur Investition in die Ausstattung sollten Sie auch die notwendigen Marketingkosten, die entstehen könnten, wenn neue oder spezielle Zielgruppen mit der Investition angesprochen werden sollen, in Ihren Kalkulationen berücksichtigen.

• **Welche Wettbewerbsvorteile bringt mir die geplante Investition?**

In einer freien Marktwirtschaft verändern sich die Märkte ständig. Das gilt auch für den Physiotherapiemarkt. Für Sie als Praxisinhaber ist es wichtig, die Entwicklungen des Physiotherapiemarktes zu beobachten und ständig zu überlegen, ob Investitionen notwendig sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zunehmend geht es dabei auch um den Wettbewerb um Mitarbeiter. Für viele, vor allen Dingen junge Physiotherapeuten, spielt es eine immer größere Rolle, wie die Ausstattung der Praxis und die Angebotsstruktur der Praxis ist, bei der sie sich bewerben.

Viele Neugründer von Physiotherapiepraxen investieren dementsprechend aktuell in aktive Trainingsangebote, da hier gute Zusatzumsatzmöglichkeiten und Wettbewerbsvorteile gegeben sind. Ebenfalls achten immer mehr Praxisinhaber darauf, ihre Praxis in einen modernen Zustand zu bringen oder zu halten. Das führt zu einem Wettbewerbsdruck und zu Patientenverschiebungen. Eine modern eingerichtete Praxis, bei gleicher Therapiequalität, hat eine höhere Anziehungskraft auf Privatpatienten, Selbstzahler und neue Mitarbeiter als eine sogenannte „fangorieselnde Vorhang-Praxis“ mit dem Charme der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts.

• **Welchen Einfluss hat die Investition auf Patientenbindung und Patientengewinnung?**

Eine Investitionsplanung sollte auch abwägen, welche Patientenbindungs- und Patientengewinnungseffekte durch die Investition entstehen. Beispielsweise kann die Investition in einen aktiven Gesundheitstrainingsbereich eine Möglichkeit sein, Ihre Patienten auch über einen Verordnungszeitraum hinaus an Ihre Praxis zu binden. Mit einem neuen Angebot, wie zum Beispiel einem mobilen Rücken-Check-System, sind Sie in der Lage, neue Zielgruppen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements anzusprechen.

Beachten Sie die Liquiditätsauswirkungen Ihrer Investitionsentscheidungen

Eine Investitionsplanung bereitet immer eine Entscheidung vor. Die zugrundeliegende Skala reicht dabei von „Riesen-Chance“ bis hin zu „Sicherer Fehlschlag“. Es sind nicht „die günstigen Gelegenheiten“, „der sensationellen Messerabatte“ oder die Einstellung „Weil es alle haben, muss ich das auch haben!“, die über eine Investition entscheiden sollten. Eine genaue Abwägung, welche Gewinn- oder Verlustchancen die Investition mit sich bringt und welche liquiden Auswirkungen die Investition hat, sollten bei der Investitionsplanung immer im Mittelpunkt stehen. Sie sollten vor der Investition genau wissen wie viel Geld Sie benötigen, bis die Investition aus den Einnahmen, die damit ermöglicht werden, getragen werden kann. Neben den Investitionskosten müssen Sie dementsprechend auch die notwendigen Betriebskosten in Ihrer Kalkulation berücksichtigen. Für Unternehmer stehen zur Durchführung einer Investitionskostenplanung solide Instrumente wie z.B. die statische Investitionskostenrechnung zur Verfügung.

Grundregeln, die Sie bei Investitionen beachten sollten

Für die Investitionsplanung gibt es noch zwei Grundregeln, die Sie beachten sollten. Diese werden leider in der Finanzierungspraxis vieler Physiotherapiepraxen, besonders bei der Investition in recht teure Therapiegeräte, viel zu oft nicht angewendet.

Finanzierungsgrundregel Nr. 1:

Langfristige Investitionen immer mit langfristigem Kapital finanzieren.

Finanzierungsgrundregel Nr. 2:

Die Abschreibungsdauer sollte immer die Tilgungsdauer abdecken. Einfach ausgedrückt: Achten Sie darauf, dass die Finanzierung Ihrer Investitionen nie länger als die Abschreibungsdauer läuft.

Schützen Sie Ihre Physiotherapie-Praxis vor Fehlinvestitionen

Wenn Sie sich vor einer Investition die Mühe machen, die in diesem Artikel aufgeführten Fragen durchzuarbeiten, schützen Sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit vor Fehlinvestitionen. Gleichzeitig wird Ihr unternehmerisches Gefühl für gute und schlechte Investitionen gestärkt. Das hilft langfristig, Entscheidungen schneller treffen zu können.

Für die kalkulatorischen Schritte, die notwendig sind, stehen Ihnen Fachleute wie Steuerberater oder Unternehmensberater zur Verfügung. Insbesondere bei höheren Investitionssummen sollten Sie deren Rat hinzuziehen, wenn Sie selbst nicht über die notwendige Erfahrung und das notwendige Wissen verfügen.



Zur Person:

Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungsprojekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen.

Kontakt: www.coactiv.de