

MVZ - Businessplan

BMC-Checkliste zur Erstellung eines
professionellen Businessplans für
Medizinische Versorgungszentren

Autor: Rainer Seiler
Berlin-Chemie AG
Gesundheitsmanagement
für

Businessplan: *Nutzen und Anforderungen*

Der Businessplan ist die komprimierte, schriftliche Zusammenfassung der zukünftigen „Geschäftstätigkeit“ eines Medizinischen Versorgungszentrums. Ausgehend von der „Unternehmensidee“ der MVZ-Gründer werden sämtliche mit der medizinischen Versorgungsleistung, dem Management, der Organisation und der Finanzierung verbundenen Ziele, Strategien und Aktivitäten veranschaulicht.

Kernaufgabe eines Businessplans ist aufzuzeigen, warum ein Projekt nicht nur sinnvoll ist, sondern auch umsetzbar. Dabei ist entscheidend, dass der Businessplan sich an ganz unterschiedliche Personengruppen richtet:

1. Der Businessplan liefert die Grundlage für Investoren sich in einem Projekt zu engagieren.
2. Der Businessplan liefert gleichermaßen die Grundlage für Vertragsverhandlungen, sowohl mit potenziellen Partnern (z.B. anderen Ärzten, Pharmaunternehmen), als auch für Verhandlungen mit den Kostenträgern (z.B. Verträge zur Integrierten Versorgung).
3. Der Businessplan soll auch eine Orientierungshilfe für die Gründer darstellen.

Somit soll er Externe für das Projekt gewinnen, aber gleichzeitig auch die laufende Arbeit nach dem Projektbeginn begleiten.

Außerdem ist der Prozess des Schreibens eines Businessplans ein ganz wesentlicher Meilenstein für die Entwicklung eines Medizinischen Versorgungszentrums. Entlang einer systematischen Struktur müssen die Gründer Stärken und Schwächen und Chancen und Gefahren analysieren, die Machbarkeit der Projektes hinterfragen, die Management-Kompetenzen darstellen und gleichermaßen bereits sehr detailliert das Projekt „rechnen“.

Von der Vorgehensweise und den wesentlichen Gliederungspunkten macht es überhaupt keinen Unterschied ob ein MVZ eine Integrierte Versorgung, eine Imbissbude oder die Gründung eines Softwareunternehmens geplant wird. Die Idee muss stimmen und die Umsetzung sichergestellt sein.

Businessplan: *Nutzen und Anforderungen*

Nutzen eines Businessplans:

- zwingt MVZ-Gründer, ihre „Unternehmensidee“ systematisch zu durchdenken,
- zeigt Lücken auf und hilft diese effizient und strukturiert zu füllen,
- zwingt zu entscheiden und damit zu fokussiertem Vorgehen,
- dient als Kommunikationsinstrument zwischen den verschiedenen Partnern,
- dient als professionelle, inhaltlich aussagekräftige Unterlage zur Präsentation des Unternehmens „MVZ“ bei Verhandlungen,
- und ist die Grundlage für einen Soll/Ist-Vergleich.

Anforderungen an einen Businessplan:

- **Verständlich** (Klare Gliederung, präzise Formulierungen, verständliche Sprache)
- **Vollständig** (Konzept, Finanzen, Organisation und Mitarbeiter)
- **Prägnant** (Konzentration auf das Wesentliche, max. 20 Seiten)

„Er sagt es klar und angenehm, was erstens, zweitens, drittens käm.“

(Wilhelm Busch)

Businessplan - *Inhaltsübersicht*

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
1. Executive Summary	<input type="checkbox"/>	
2. Unternehmensidee, Ziele und Unternehmensbeschreibung	<input type="checkbox"/>	
3. Leistungsspektrum	<input type="checkbox"/>	
4. Markt und Wettbewerb	<input type="checkbox"/>	
5. Chancen und Risiken	<input type="checkbox"/>	
6. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	
7. Management-Team und Organisation	<input type="checkbox"/>	
8. Finanzplanung	<input type="checkbox"/>	

Businessplan – 1. *Executive Summary*

Die Executive Summary (Zusammenfassung) dient dem schnellen Überblick und vermittelt in geraffter Form alles, was ein Leser unter Zeitdruck über den Businessplan wissen muss. Sie ist somit das erste Selektionskriterium. Die folgenden wesentlichen Elemente des Businessplans sollten kurz, strukturiert, prägnant und idealerweise auf einer Seite zusammenfassend dargestellt und auch von Branchenfremden verstanden werden.

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Das MVZ und seine Leistungen	<input type="checkbox"/>	
Nutzen und Wettbewerbsvorteile des MVZ für Patienten	<input type="checkbox"/>	
Der Markt und das Wettbewerbsumfeld des MVZ	<input type="checkbox"/>	
Die Kompetenz der MVZ-Gründer, des Management-Teams und der Leistungserbringer	<input type="checkbox"/>	
Kapitalbedarf/ Finanzplanung	<input type="checkbox"/>	

Businessplan – 2. *Das Unternehmen MVZ*

Hier werden Unternehmensidee und Ziele des MVZ beschrieben. Ein wichtiger Aspekt ist dabei der besondere Nutzen für die Patienten/Kunden und das Hervorheben der „Innovationen“.

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
MVZ(medizinisches Leistungsspektrum)-Profil	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Gründung, Rechtsform, Strukturen und Besitzverhältnisse • Profil und Kompetenzen der an der Gründung beteiligten Personen und der wichtigsten Positionen im MVZ • Worin liegt die „Innovation“ des MVZ oder dessen Dienstleistungen?
Ausgangslage	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Ausgangslage der medizinischen Versorgung • Darstellung von Defiziten, Verbesserungsbedarf und Patienten/Kundenbedürfnissen im Bereich der medizinischen Versorgung
Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung von ambitionierten aber realistischen Unternehmenszielen • Welche Versorgungsdefizite und Patienten/Kundenbedürfnisse werden erfüllt? • Inwiefern sind Leistungen des MVZ einzigartig und schwer „kopierbar“?
Geplante Strategie	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sollen die Unternehmensziele erreicht werden? • Darstellung der Strategie des MVZ
Milestones	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Die wichtigsten „Meilensteine“ zur Umsetzung der Strategie inkl. Angabe der Zeitachse

Businessplan – 3. *Das Leistungsspektrum* -1-

<p>In diesem Teil des Businessplans wird das gesamte Leistungsspektrum des MVZ beschrieben. Dabei sollte die Patienten/Kundenperspektive im Vordergrund der Darstellung stehen.</p>		
	<p>Erstellt? Geklärt?</p>	<p>Anmerkungen:</p>
<p>GKV-Leistungen (Leistungen des MVZ im vertragsärztlichen Bereich)</p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ärztliche Versorgung (hausärztl., fachärztl., Sektoren) • Pflege, Reha, Heil,- und Arzneimittel, Medizinprodukte • Präventionsleistungen • usw.
<p>Besondere Leistungen</p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> • z.B: im Rahmen von Verträgen zur Integrierten Versorgung
<p>In der Regel bieten GKV-Leistungserbringer auch Leistungen außerhalb des Bereiches der GKV an. Darum ist auch das Nicht-GKV-Leistungsspektrum für den Businessplan relevant.</p>		
<p><i>PKV-Leistungen</i></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ärztliche Versorgung (hausärztl., fachärztl., Sektoren) • Pflege, Reha, Heil,- und Arzneimittel, Medizinprodukte • Präventionsleistungen • usw.
<p><i>Selbstzahler-Leistungen</i></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> • IGeL-Leistungen • Wellness, Fitness, Gesundheits- und Ernährungsberatung • usw.
<p><i>Ergänzende Leistungen, Dienstleistungen und Produkte</i></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Shops im MVZ • Restaurant, Cafe, Sanitätshaus, Drogerie, Apotheke • usw.

Businessplan – 3. *Das Leistungsspektrum* -2-

Das Leistungsspektrum der etwa fünf wichtigsten Tätigkeitsfelder sollte jeweils unter den folgenden Aspekten dargestellt werden:

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Kunden/Patienten-Nutzen	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Kunden/Patientenbedürfnisse • Beschreibung der Leistung(en) des MVZ • Beschreibung des konkreten Kunden/Patienten-Nutzens der Leistung(en) • usw.
Wettbewerbs-Vergleich	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Aufzeigen des Wettbewerbs-Vorsprunges • Zusatznutzen zur bisherigen Versorgungsangeboten • Einsparungen im Vergleich zu bisherigen Versorgungsangeboten • Zusätzliche Service-Angebote • usw.
Leistungserstellung	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Leistung erbracht? Wichtigste Prozesse der Leistungserbringung • Qualität der Leistung(en) • Kapazitäten • usw.
Kosten/Preise	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenkalkulation der Leistungs(komplexe) • Preiskalkulation • usw.

Businessplan – 4. Markt und Wettbewerb

Eine gute Kenntnis der Kunden/Patienten und ihrer Bedürfnisse im Einzugsgebiet des MVZ ist die Basis für den Erfolg. Dazu gehört auch die Analyse der bisherigen Leistungserbringer und künftigen Wettbewerber. Für die Analyse kann auf zahlreiche externe Informationsquellen wie Ämter, Verbände (z.B. KVen, Ärztekammern), Medien, Marktforschungsinstitute, Datenbankdienste usw. zurückgegriffen werden. Überwiegend können all diese Daten bequem über das Internet gesammelt. Entscheidend für den Businessplan ist jedoch nicht die Datenmenge, sondern die Relevanz der Informationen für nachvollziehbare Schlussfolgerungen.

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Der regionale Markt des MVZ	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Größe des Marktes (Anzahl potenzielle Patienten/Kunden) • Definition des Einzugsgebietes des MVZ • Potenzial der Zuweiser • Trends, Rahmenbedingungen und voraussichtliche Marktentwicklung • Standortanalyse, (behindertengerechte) Verkehrsanbindung,
Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Beschreibung von Zielgruppen (Patienten und Kunden) für die verschiedenen Leistungsbereiche des MVZ • Beschreibung der Zuweiser-Zielgruppen • usw.
Wettbewerbs-Analyse	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation und Beschreibung der Mitbewerber • Marktanteile der Mitbewerber • Strategien der Mitbewerber • Stärken-Schwächen-Analyse der Mitbewerber • Positionierung gegenüber den Mitbewerbern

Businessplan – 5. Chancen & Risiken

Die meisten Zahlen im Businessplan beruhen auf getroffenen Annahmen. Diese können natürlich in der Realität anders eintreten als erwartet. Aus diesem Grund werden in diesem Teil des Businessplans potenzielle Abweichungen neben dem „Normal-Verlauf“ als „best-case“ und „worst-case“-Szenarien beschrieben.

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Risiken	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung möglicher Risiken im MVZ und/oder im Umfeld • Welche wichtigsten Kennzahlen liegen zugrunde? • Umgang mit diesen Risiken • Wie „überlebt“ das MVZ den „worst case“? • Offene rechtliche Fragen und Änderungen der Gesetzgebung
Chancen	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung möglicher Szenarien, die die Erfolgchancen des MVZ erhöhen • Welche wichtigsten Kennzahlen liegen zugrunde?
Wichtigste Kennzahlen für die Szenarien (inkl. „worst case“, „best case“)	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzbedarf (notwendiges Kapital zur Finanzierung d. MVZ) • Zeit bis zum Break-Even (positiver Cash-Flow) • Internal Rate of Return (IRR) (wie gut werden Investitionen verzinst?)

Businessplan – 6. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Der Marketingplan ist ein Kernstück des Businessplans. Hier wird festgelegt mit welchen Produkten, zu welchem Preis, mit welcher Werbung das MVZ sich positioniert. Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. eingeschränkte Werbemöglichkeiten, EBM, ETC) unterscheidet sich hier das Gesundheitswesen erheblich von anderen Branchen. Auch wenn der Handlungsspielraum in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist, gibt es nach wie vor starke Einschränkungen. Wichtig ist die Darstellung der Einzigartigkeit (Unique Selling Proposition USP)

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Nutzenaspekte des MVZ und dessen Leistungen	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Besonderheiten des Leistungsangebotes • Kernleistungen und deren Nutzen für Patienten/Kunden
Preispolitik insb. für Selbstzahler-Leistungen und Dienstleistungen/ Produkte	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfrageorientierung • Wettbewerbsorientierung • Nutzenorientierung • Kostenorientierung
Marketing	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Werbung (Anzeigen, Broschüren, usw.) • Internet • Patienten/Kunden-Bindungskonzepte • Aquise Patienten/Kunden/Zuweiser • Zuweiser-Management
Öffentlichkeitsarbeit	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Presse und Öffentlichkeitsarbeit, PR • „Tag der offenen Tür“, Events usw.

Businessplan – 7. *Management-Team und Organisation*

In diesem Teil des Businessplans werden die wichtigsten organisatorischen Aspekte des MVZ dargestellt. Dazu gehören Arbeitsaufteilung und Verantwortungen, Personalplanung, Organisation usw. Für Investoren ist die Kompetenz des Management-Teams eines MVZ die essentielle Voraussetzung für den Erfolg des Zentrums. Diese Kompetenzen und Qualifikationen sollten sowohl für den medizinischen als auch für den betriebswirtschaftlichen Teil hervorgehoben werden.

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. in Form eines Organigramms • Infrastruktur • Managementstruktur
Personalstruktur	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation der Gründer • Personalplanung • ggf. Stellenbeschreibung der Schlüsselpositionen
Vision, Leitbild	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur • Unternehmenswerte und Normen • Anreizsysteme für Mitarbeiter • usw.
Externe Partner	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der wichtigsten externen Partner

Businessplan – 8. Finanzplanung

Im Businessplan werden Aussagen zur künftigen finanziellen Entwicklung erwartet, untermauert mit einem groben Finanzplan. Dabei stehen einige wenige aber gut durchdachte Kennzahlen im Vordergrund. Wichtig ist die Darstellung, auf welchen Annahmen die Voraussagen im wesentlichen aufbauen. Aufgrund der Komplexität, insb. im Honorarbereich der GKV, ist die Kooperation mit Fachleuten wie Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer empfehlenswert.

	Erstellt? Geklärt?	Anmerkungen:
Liquiditätsplanung	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Planung der Zahlungsfähigkeit des MVZ • für das erste Jahr monatliche Darstellung, danach quartalsweise
Gewinn- und Verlustrechnung (Plan)Bilanz	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Instrument zur Beurteilung des zu erwartenden Ergebnisses • Entwicklung des Vermögens und wichtiger Kennzahlen wie Eigenkapitalquote und Eigenkapitalrentabilität
Voraussagen über 3-5 Jahre, mindestens ein Jahr über den Break-Even hinaus	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Wieviel Finanzmittel braucht das MVZ über welchen Zeitraum? • Wieviel Gewinn wird das MVZ voraussichtlich erzielen?
Kapitalbedarf und Finanzierungsquellen	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Größe des Kapitalbedarfs bis zum Break-Even • Darstellung der wichtigsten Finanzierungsquellen (Eigenkapital- und Fremdkapital-Quellen)
Investoren	<input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot an potenzielle Kapitalgeber • Welche Rendite können Investoren erwarten? • Wie realisieren die Investoren ihren Gewinn? • Möglichkeiten des Ausstieges für Investoren (Exit-Strategy)