



Unternehmen Tierarztpraxis

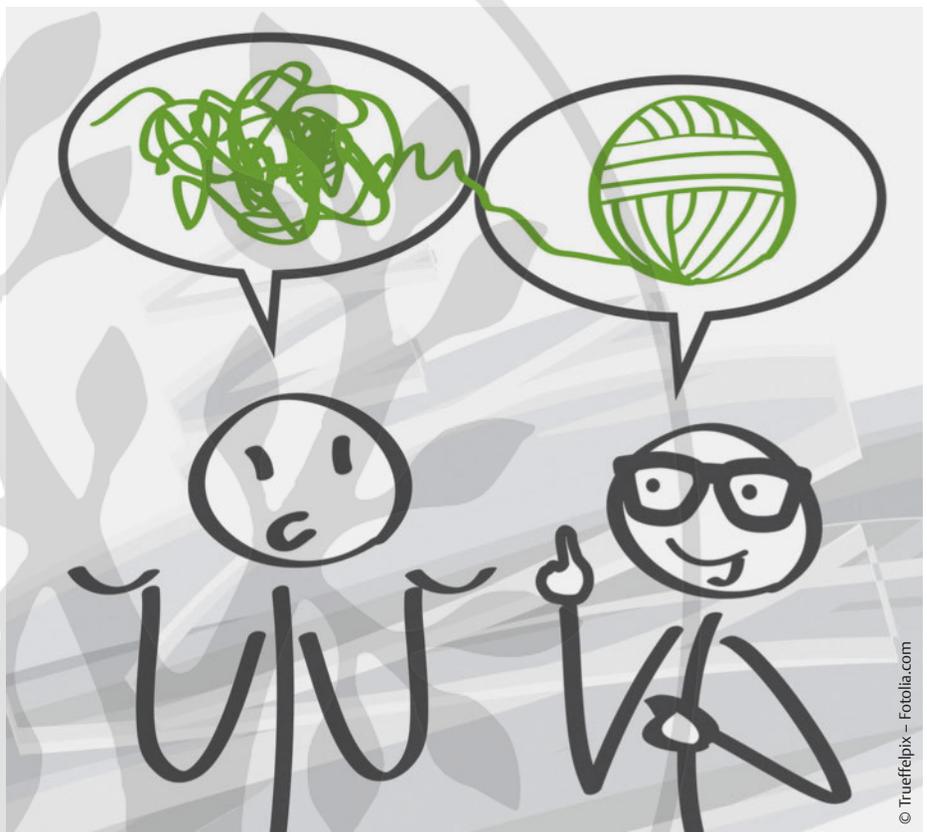
Staatliche Förderprogramme für den Erfolg nutzen!

Dirk Brennecke

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es eine Vielzahl staatlicher Förderprogramme von Bund, Ländern und der Europäischen Union. Überraschend ist die branchenübergreifende Unkenntnis von Unternehmerinnen und Unternehmern dazu, dies gilt auch für niedergelassene Tierärzte. Die staatliche Förderung kann in Form von Zuschüssen, Darlehen, Bürgschaften, Beteiligungen oder Garantien erfolgen. Die Förderbereiche reichen von der Existenzgründung und der Festigung der Existenz bis zur Übergabe eines Unternehmens. Demzufolge können grundsätzlich lebensphasenübergreifend staatliche Fördermittel in Anspruch genommen werden und Beratungsthemen reichen von A wie Arbeit über B wie Beratung bis Unternehmensfinanzierung oder Wohnungsbau und Modernisierung. Wir zeigen Ihnen die vielfältigen Möglichkeiten und Chancen, die sich für Ihr Unternehmen durch Förderprogramme ergeben können.

Phasenweise Förderung

In jeder Tierarztpraxis und in jeder Tierklinik gibt es mehr oder weniger großes Optimierungspotenzial, doch leider weiß man oft nicht welches Potenzial es gibt, bzw. wie Verbesserungen realisiert werden können. Gerade weil betriebswirtschaftliche Themen nicht auf dem Lehrplan des veterinärmedizinischen Studiums stehen, sind Praxisinhaber sehr dankbar, wenn die Inanspruchnahme professioneller Unternehmensberatung von staatlicher Seite gefördert wird. Die staatlichen Förderprogramme ermöglichen es, kleinen und mittelständischen Unternehmen, wie z. B. Tierarztpraxen und -kliniken, kostenintensive Beratung in jeder Unternehmensphase – d. h. von der ersten Idee bis zur Praxisabgabe – in Anspruch nehmen zu können.



© Trueffelpix – Fotolia.com

3 wichtige Kernpunkte zu staatlichen Förderprogrammen

- Förderprogramme gibt es für jede Lebensphase eines Unternehmens
- Neben bundes-staatlichen Programmen bieten viele Bundesländer eigene Programme an
- Förderprogramme sind z. T. über einen längeren Zeitraum nutzbar und kombinierbar

Vorgründungsphase

In der Vorgründungsphase geht es in erster Linie darum, die **Geschäftsidee zu konkretisieren, auf deren Machbarkeit zu überprüfen und zu realisieren**. Darüber hinaus ist der Finanzierungsbedarf zu bestimmen, der Praxisstandort zu definieren und der Wettbewerb zu analysieren. Zudem soll das Risikomanagement im Hinblick auf ein ausgewogenes Absicherungskonzept berücksichtigt werden. Über ein Konzept für das Praxismarketing sollte sich auch schon bereits in der Vorgründungsphase Gedanken gemacht werden. Sämtliche Überlegungen gipfeln im Businessplan, der gleichzeitig



Tab. 1 Übersicht über Förderprogramme der Bundesländer für die Vorgründungsphase, www.existenzgruender.de (Suchbegriff: Förderung von Existenzgründungsberatungen).

Bundesland	Förderprogramm
Baden-Württemberg	• Beratungsgutscheine für Gründungsinteressierte
Bayern	• Coaching: Vor und nach der Gründung
Berlin	• Coachingleistungen in der Vorgründungsphase • Coaching BONUS
Brandenburg	• Lotsendienste, Gründungswerkstätten und Gründungsservices an den Hochschulen • Innovationen brauchen Mut – Ibm
Bremen	• Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen • Coaching für Existenzgründerinnen • Bremer Förderprogramm für Unternehmensgründungen
Hamburg	• H. E. I. Coaching Programm
Hessen	• Förderberatung Hessen
Mecklenburg-Vorpommern	• Förderung von Qualifizierungen für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen durch Bildungschecks
Niedersachsen	• Gründerfreundliches Niedersachsen • Unternehmensnachfolge Niedersachsen • Informations- und Qualifizierungsangebot für Gründerinnen
Nordrhein-Westfalen	• Beratungsprogramm Wirtschaft NRW
Rheinland-Pfalz	• Beratungsprogramm für Existenzgründer
Saarland	• Zuwendungen für Beratungen kleiner und mittlerer Unternehmen, aktives Risikomanagement und Unternehmensnachfolge
Sachsen	• Mittelstandsförderung – B. I.1 – Gründungsberatung • Mittelstandsförderung – B. I.3 – Betriebsberatung/Coaching • Mittelstandsförderung – B. I.2 – Kurzberatung • ESF-Richtlinie Unternehmensgründungen aus der Wissenschaft
Sachsen-Anhalt	• ego.-Start
Schleswig-Holstein	• Beratung für Existenzgründer
Thüringen	• Gründerrichtlinie: 2.1 Unternehmensberater • Gründerrichtlinie: 2.2 Existenzgründerpass

Grundlage für Finanzierungsgespräche mit potenziellen Kreditgebern ist. Gefördert werden hierbei Vorhaben zur Gründung oder Übernahme eines Unternehmens, wobei Förderprogramme in der Vorgründungsphase auf Landesebene angeboten werden, denn ein einheitliches Förderprogramm auf Bundesebene gibt es dazu derzeit nicht. Die Gründungsberatung wird in einigen Bundesländern kostenlos angeboten, beispielsweise durch Industrie- und Handelskammern. In anderen Bundesländern erfolgt eine Bezuschussung der in Anspruch genommenen Beratungsleistungen (● Tab. 1).

Nachgründungsphase

Die Nachgründungsphase umfasst die **Zeit nach der Gründung, die Etablierung und schlussendlich auch die Phase der Praxisabgabe**. Nach Eröffnung oder Übernahme der eigenen Praxis ist der Praxisinhaber Unternehmer und muss neben der tierärztlichen Tätigkeit auch den unternehmerischen Anforderungen gerecht werden. Es geht hierbei um betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Aspekte. Steuerliche und rechtliche Beratungen werden von staatlicher Seite nicht gefördert. Dagegen stehen für nahezu alle wirtschaftlichen Beratungen eine Vielzahl von Förder-

möglichkeiten zur Verfügung, die mitunter sogar kombiniert werden können. Neben den Beratungsinhalten kommt es bei Förderung auch in der Nachgründungsphase auf das Alter und den Sitz des Unternehmens an. Zu differenzieren ist auch bei bereits gegründeten Unternehmen in bundesweit geltende und länderspezifische Förderprogramme.

Wirtschaftliche Beratung

Das Angebot zur Förderung **unternehmerischen Know-hows** gilt bundesweit, richtet sich an Unternehmen in der Nachgründungsphase und unterscheidet in:

1. Jungunternehmen, die nicht länger als zwei Jahre am Markt sind.
2. Bestandsunternehmen, die bereits länger als zwei Jahre existieren.
3. Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden.

Gefördert werden bei Jungunternehmen und Bestandsunternehmen **allgemeine und spezielle Beratungen**. Zu den allgemeinen Beratungen zählen alle Fragestellungen, die wirtschaftliche, finanzielle, personelle oder organisatorische Aspekte betreffen. Spezielle Beratungen werden gefördert, um strukturelle Ungleichheiten zu beseitigen. Zu den Beratungsthemen gehören z.B. Beratungen zur Fachkräftegewinnung und -sicherung, zur Gleichstellung und besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder zur besseren betrieblichen Integration von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund (● Tab. 2).

Unternehmen in Schwierigkeiten

Die Beratung von **Unternehmen in Schwierigkeiten** fokussiert sich in erster Linie auf die Wiederherstellung der wirtschaftlichen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Neben der Unternehmenssicherungsberatung können Unternehmen in Schwierigkeiten zudem noch eine **Folgeberatung** in Anspruch nehmen. Im Rahmen des Förderprogramms können für jede Unternehmensart **zwei förderfähige Beratungsprojekte** durchgeführt und das Programm nach einem Zeitraum von zwei Jahren erneut in Anspruch genommen werden. Denkbar ist bei-

Tab. 2 Bemessungsgrundlagen, Fördersätze und Zuschüsse für unternehmerische Förderprogramme.

Unternehmensart	Bemessungsgrundlage	Fördersätze*	maximaler Zuschuss
junge Unternehmen, nicht länger als 2 Jahre am Markt	4 000 €	80%	3 200 €
		60%	2 400 €
		50%	2 000 €
Bestandsunternehmen länger als 2 Jahre am Markt	3 000 €	80%	2 400 €
		60%	1 800 €
		50%	1 500 €
Unternehmen in Schwierigkeiten abhängig vom Alter		90%	2 700 €

* 80% neue Bundesländer (ohne Berlin und ohne Region Leipzig); 60% Lüneburg; 50% sonstige Bundesländer; 90% Unternehmen in Schwierigkeiten unabhängig vom Standort

spielsweise, dass die Inanspruchnahme unmittelbar nach der Gründung und zwei Jahre später in der Etablierungsphase erfolgt. Gleiches gilt bei Tierarztpraxen, die das Programm in der Etablierungsphase genutzt haben und im Zuge der Praxisabgabe oder Aufnahme von Praxispartnern erneut in Anspruch nehmen wollen.

nalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit sowie Wissen & Kompetenz. Besonderes Augenmerk wird bei diesem Programm auf die Zusammenarbeit von professionellen Beratern mit der Unternehmensführung und den Mitarbeitern gelegt, weil gerade die Themenfelder Personalführung und Wissen & Kompetenz im Beratungsalltag großen Handlungsbedarf aufweisen.

panzen zwischen Anforderungsprofilen und den tatsächlichen Fähigkeiten bzw. Leistungen. Mangelnde Kommunikation und Personalentwicklung lassen **Konflikte** mitunter über Jahre hinweg schwelen, mit dem Ergebnis, dass die Produktivität der Praxis sinkt und die Mitarbeiterfluktuation steigt. Ebenso wichtig sind auch die Zufriedenheit und die Erwartungen der Mitarbeiter. **Wünschenswert sind z.B. klare Strukturen, Weisungsbefugnisse und eindeutige Arbeitsabläufe.** In vielen Tierarztpraxen ist Improvisationstalent gefragt, da weder die Aufbau- noch die Ablauforganisation klar definiert ist. Mitarbeiter wissen nicht, was von ihnen erwartet wird und wie der Praxisinhaber mit ihrer Arbeit zufrieden ist. Konstruktive Mitarbeiterbeurteilungen und Feedbackgespräche finden in den meisten Fällen eher selten statt. Die Reflektion des eigenen Führungsverhaltens, die Einführung von Instrumenten zur Personalführung und die Etablierung einer positiven Gesprächskultur sind nur einige Aspekte, die im Rahmen des unternehmenswert: Mensch-Förderprogramms umgesetzt werden können.

unternehmenswert: Mensch

Das Förderprogramm **unternehmenswert: Mensch** unterstützt kleine und mittlere Unternehmen bei der Bewältigung von zukünftigen personellen Fragestellungen. Im Vordergrund steht eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik. Gefördert werden Beratungen in den Bereichen Perso-

Personalführung

In nahezu allen tierärztlichen Einrichtungen dominiert das Tagesgeschäft und das Thema Personalführung besitzt nur eine untergeordnete Bedeutung. Die **Erwartungshaltungen** der Praxisinhaber an die Praxismitarbeiter sowie deren **Zufriedenheit** mit dem Personal sind oftmals nicht klar und es existieren gravierende Diskre-

Wissen & Kompetenz

Hinsichtlich der Verbesserung von Wissen & Kompetenz muss häufig das Bewusstsein für die **Komplexität der Arbeitsteilung** und des damit verbundenen Know-hows geschaffen werden. Aufgaben der jeweiligen Arbeitsbereiche sind zu identifizieren und sollten um Arbeitsanweisungen bzw. Prozessbeschreibungen konkretisiert werden.

Anzeige



Sehr gut statt Mangelhaft



B-Vit® complex Tabletten

Ergänzungsfuttermittel für Hunde und Katzen

- Aromatisierte, viertelbare SMART-TABS
- Zum Ausgleich von Vitamin B-Mangelzuständen
- Kombination aus 6 essentiellen B-Vitaminen



Tab. 3 Bemessungsgrundlagen, Fördersätze und Zuschüsse für unternehmensWert: Mensch und weitere Förderprogramme der Bundesländer.

Unternehmensart	Bemessungsgrundlage	Fördersätze	maximaler Zuschuss
unternehmensWert: Mensch			
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit weniger als 9 Mitarbeitern in allen Bundesländern 	max. 10 000 €	80%	8 000 €
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitern in allen Bundesländern bis auf Baden-Württemberg, Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt 	max. 10 000 €	50%	5 000 €
weitere Förderprogramme			
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitern in Baden-Württemberg 	Förderprogramm Coaching für kleine und mittlere Unternehmen		
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitern in Brandenburg 	Brandenburger Sozialpartnerrichtlinie		
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitern in Nordrhein-Westfalen 	Potenzialberatung		
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen mit mehr als 9 Mitarbeitern in Sachsen-Anhalt 	Sachsen-Anhalt Weiterbildung Betrieb		

Das so entstehende Wissen ist für die Praxisleitung und die Praxismitarbeiter transparent zu machen und zu konservieren. Es ist immer wieder festzustellen, dass beim Weggang von qualifizierten Mitarbeitern das Wissen ebenfalls verschwindet, da es lediglich in den Köpfen der Kompetenzträger vorhanden ist.

Förderquote

Bei dem Förderprogramm unternehmensWert: Mensch werden **maximal 10 Beratungstage** bezuschusst und die Förderquote bewegt sich zwischen 50% und 80%. Die Höhe des Zuschusses hängt ab von der Größe der Tierarztpraxis: Grundsätzlich werden Unternehmen mit maximal 9 Mitarbeitern und weniger als 2 Mio. Euro Umsatz mit einer Förderquote von 80% bedacht. Unternehmen, die mehr als 9 Mitarbeiter beschäftigen und/oder deren Umsatz mehr als 2 Mio. Euro beträgt, werden mit einem Zuschuss von 50% gefördert. In den Bundesländern Baden-Württemberg, Brandenburg, Sachsen-Anhalt und Nordrhein-Westfalen sind grundsätzlich nur Unternehmen mit maximal 9 Mitarbeitern förderfähig. In diesen Bundesländern gibt es vergleichbare Angebote. Bei der Ermittlung der Anzahl der Mitarbeiter werden die Jahresarbeitseinheiten berechnet, d. h. eine volle Stelle wird zur Gänze bewertet und eine halbe Stelle nur zur Hälfte. Aushilfen, Auszubildende oder Mitarbeiter in Elternzeit werden nicht berücksichtigt. Grundvoraussetzung ist, dass

die Praxis über mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter verfügt (☛ Tab. 3).

Potenzialberatung in NRW

Sofern die Größenkriterien des Förderprogramms unternehmensWert: Mensch überschritten werden, kann z. B. im Bundesland Nordrhein-Westfalen auf die **Potenzialberatung** zurückgegriffen werden. Antragsberechtigt sind Unternehmen, die nicht mehr als 250 Beschäftigte haben und deren Sitz und Betriebsstätte sich in Nordrhein-Westfalen befinden. Die Potenzialberatung soll kleinen und mittleren Unternehmen und Beschäftigte bei der **Ermittlung von Stärken und Schwächen** unterstützen und Lösungswege zu erarbeiten. Hierdurch sollen die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigung der Mitarbeiter zukunftsorientiert gesichert und ausgebaut werden. Externes Beratungswissen soll die Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte in die Praxis begleiten. Gefördert werden maximal zehn Beratungstage und der Förderumfang beträgt 50% der Kosten pro Beratungstag.

Zusammenfassung

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es eine **Vielzahl von Förderprogrammen**, die die Inanspruchnahme von qualifizierter Unternehmensberatung bezuschussen bzw. ermöglichen. Diese Programme können im Laufe der Zeit mehrfach in Anspruch ge-

nommen oder sogar sinnvoll miteinander kombiniert werden. Die Kombination des Programms zur Förderung unternehmerischen Know-hows und des Förderprogramms unternehmensWert: Mensch bzw. der Potenzialberatung ist grundsätzlich denkbar. Somit können pro Unternehmen 3 Beratungen durchgeführt werden, die jeweils zwischen 50% und 80% von staatlicher Seite gefördert werden. Im Rahmen der Umsetzungsbegleitung sind sogar **mehrmontatige Beratungsprojekte** denkbar, sodass gute Ideen und konkrete Zielsetzungen systematisch umgesetzt werden können. Im Ergebnis sollten im Unternehmen Tierarztpraxis Stärken langfristig unterstützt und Schwächen möglichst schnell reduziert werden. Positive Ergebnisse können sich monetär, organisatorisch und auf der personellen Ebene darstellen. Idealerweise steigen durch die Inanspruchnahme externer Unternehmensberatung zudem die Qualität und die Zufriedenheit aller handelnden Personen eines Praxisteam.

Online

<https://doi.org/10.1055/s-0043-102366>

Verfasser

Diplom-Kaufmann Dirk Brennecke
IVP GmbH
Sophie Charlotte-Str. 29
49076 Osnabrück
www.ivp-akademie.de