

Das 1 x 1 der BETRIEBSWIRTSCHAFT

Fast jedem Zahnarzt, der seine Existenzgründung plant, ist klar, dass er als niedergelassener Zahnarzt Unternehmer ist. Um sich als solcher sinnvoll zu verhalten, ist zumindest ein gewisses Maß an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen erforderlich. Es gilt also, kaufmännische Arbeitstechniken zu erlernen, um methodisch strukturiert und systematisch ein Unternehmen aufzubauen, steuern und führen zu können.

Torsten Nowak, Steuerberater/Karlsruhe

Die neue Betriebswirtschaftslehre, die durch den Nationalökonom Erich Guttenberg geprägt wurde, unterteilt die Betriebswirtschaftslehre in die Teilbereiche Produktion, Absatz, Rechnungswesen und Finanzen. Der Bereich Produktion entspricht dem medizinischen Leistungserbringungsprozess, welcher in einer Praxis die Kernaufgabe darstellt. Die Betriebswirtschaft befasst sich mit planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungen im Unternehmen. Ziel ist es, in der Zahnarztpraxis ein strukturiertes und effizientes Vorgehen zu erreichen, um die Leistungserbringung am Patienten so effizient wie möglich zu gestalten.

Der Kaufmann will den Erfolg seiner Aktivitäten berechnen können. Deshalb entwickelte sich in der Betriebswirtschaft zunächst das Berichtswesen. Hierunter ist das interne Rechnungswesen, das kaufmännische Rechnen, die Buchhaltung, die Kostenrechnung sowie die Erstellung der Bilanzen und Jahresabschlüsse zu verstehen. Aus dem Rechnungswesen entwickelte sich das Controlling. Unter Controlling versteht man den umfassenden Steuerungs- und Koordinationsprozess im Unternehmen. Das Rechnungswesen soll dazu dienen, einen Überblick über die Aufwendungen und Erträge der jeweiligen Abrechnungsperioden zu ermitteln. Ein klares internes Rechnungswesen ermöglicht es dem Unternehmer, den Erfolg zu messen und zu

vergleichen. Ein funktionierendes Rechnungswesen ist quasi ein Hilfsmittel, vergleichbar mit dem Röntgenbild im Behandlungsablauf eines Zahnarztes.

Man kann erkennen: die betriebswirtschaftliche Vorgehensweise hat durchaus Parallelen mit der vom Zahnarzt erlernten Vorgehensweise im Rahmen der Behandlung eines Patienten. Denn welcher gute Zahnarzt würde ohne einen klaren Befund und ein definiertes Therapieziel einen Behandlungsplan oder Behandlungsablauf erstellen? Auch im unternehmerischen Handeln gilt: Nach der Erhebung der Ist-Situation können die Unternehmensziele definiert werden. Danach wird der Weg festgelegt, auf dem diese Ziele zu erreichen sind.

Grundlage aller Bewertung: das Rechnungswesen

Um betriebswirtschaftlich handeln zu können, benötigt man eine aussagefähige Grundlage. Diese Grundlage bietet das Rechnungswesen. Alle Daten, die im Rechnungswesen ermittelt werden, werden in der Einheit EURO abgerechnet. Es geht um Kosten und Erlöse. Alle Prozesse sollten neben der Einheit EURO auch noch in der Maßeinheit Zeit abgerechnet werden können. Daraus können Stundensätze, Tageskostensätze und sonstige Kennzahlen ermittelt werden. Die Voraussetzung für einen immerwährenden rechnerischen Überblick über Erfolg oder Misserfolg des tagtäglichen Handelns des Unternehmers ist damit geschaffen.

Üblicherweise werden in der Betriebswirtschaft monatliche, quartalsweise und auch jährliche Abrechnungszeiträume betrachtet. Nebenbei fließen diese Zahlen auch als Grundlage ein, um die Steuerbelastung des Unternehmens und des Unternehmers berechnen zu können. Auf den wirtschaftlichen Erfolg, den Ertrag oder auch Gewinn des Unternehmens, errechnet sich der Anteil, der aufgrund der fiskalischen Vorschriften als Steuer abfließt und damit dem Unternehmen an Liquidität verloren geht.

Das Rechnungswesen hat aber nicht nur die Aufgabe, die Rentabilität und den Gewinn des Unternehmens Zahnarztpraxis in einem festgesetzten Abrechnungszeitraum zu berechnen, sondern dient auch dem Aufbau eines Controllingsystems. Durch das Controlling können die betriebswirtschaftlichen Aktivitäten dann weiter optimiert werden. Ziel ist es, die Effizienz des Unternehmens zu erhalten und zu verbessern.

Finanzen und Finanzierung als Basis für dauerhaften Erfolg

Neben dem Rechnungswesen spielt der Bereich der Finanzen und Finanzierung eine wesentliche Rolle für den Erfolg eines Praxisunternehmens. Historisch gesehen betrachtete man diesen Bereich nur aus dem Blickwinkel des Unternehmens, also der Praxis. Heute wird dieser Standpunkt zunehmend durch den Blickwinkel der Person des Unternehmers, also des Zahnarztes, besetzt. Das Unterneh-

men soll dem Unternehmer dienen. Dazu ist es vor allem notwendig, den Finanzbedarf des Unternehmers zu kennen. Kann dieser durch die Praxis nicht abgedeckt werden, wird das Unternehmen unter dieser Restriktion dauerhaft leiden.

Die Finanzplanung im privaten Bereich ist also eine fundamentale Voraussetzung, um ein Unternehmen so planen zu können, dass es dauerhaft die Finanzmittel zur Verfügung stellt, die notwendig sind, um eine gesicherte Liquidität im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens zu erreichen. Hierbei muss sorgfältig darauf geachtet werden, den Finanzbedarf nach Steuern und Abgaben zu ermitteln. Daraus ergibt sich dann der Bruttogewinn der Zahnarztpraxis.

Wird dieser Teil der betriebswirtschaftlichen Betrachtung bei der Gründung einer Praxis außen vor gelassen, entstehen häufig Probleme mit der Liquidität. Das heißt: Eine ausgeglichene Liquidität ohne Engpässe in- und außerhalb des Unternehmens bleibt nur dann dem Zufall überlassen, wenn der Finanzbedarf nicht korrekt ermittelt wird. Es gilt die Formel:

Ist-Situation + persönliche Ziele = betriebswirtschaftliche Strategie.

Marketing und Kommunikation: die Brücke zwischen Produktion und Absatz

Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn für die angebotenen Leistungen auch genug Abnehmer gefunden werden. Marketing will erreichen, dass alle Aktivitäten und Prozesse im Unternehmen Zahnarztpraxis darauf ausgerichtet sind, die Bedürfnisse der vorhandenen und zukünftigen Kunden/Patienten in optimaler Weise zu befriedigen. Aus dem Rechnungswesen werden Kennzahlen der Praxis erarbeitet, die mit den Branchenkennzahlen der Wettbewerber verglichen werden können. Daraus ergibt sich, welche Maßnahmen im Sinne eines stringenten Marketingkonzeptes notwendig sind, um die Patienten dauerhaft an die Praxis zu binden und neue Patienten zu erreichen.

Voraussetzungen, um ein effektives Marketingkonzept zu entwickeln, sind zu-

nächst einmal die eindeutige Definition des Praxisprofils und die klare Beschreibung der Zielgruppe. Beides sollte in optimaler Weise dem Praxisprofil und -konzept entsprechen. Daran angepasst wird ein Preis- und Vergütungskonzept für die angebotenen Leistungen erstellt. Das Kommunikationskonzept schließlich hat die Aufgabe, dem Patienten in transparenter Weise Profil und Konzept zu vermitteln. Das Marketing soll dabei die Wege klar definieren, auf denen Patienten erreicht werden können. Wichtig ist, das Leistungsangebot in der Zielgruppe bekannt zu machen, den Bekanntheitsgrad der Praxis zu steigern und durch sinnvolle Maßnahmen kontinuierlich zu pflegen. So bleiben ein hoher Patientenzulauf und eine hohe Patiententreue kein Zufall, sondern können systematisch und strukturiert geplant und erreicht werden.

Marketing beschäftigt sich aber nicht nur mit dem Absatzmarkt, sondern letztlich mit allen Märkten, die für den Unternehmer Zahnarzt relevant sind. Gerade in der Zukunft wird es wichtig sein, dass eine Kernkompetenz im Bereich des Personalmarktes entwickelt wird. Bereits jetzt haben viele Praxen das Problem, ausreichend qualifizierte und motivierte Helferinnen zu finden beziehungsweise engagierte und gut ausgebildete ärztliche Kollegen. Dabei spielen gut ausgebildete Mitarbeiter eine wichtige Rolle für den medizinischen und unternehmerischen Erfolg. Wie aber finde ich qualifizierte Mitarbeiter? Bilde ich diese selber aus? Was muss ich tun, damit ein Ausbildungskonzept auch die gewünschten Ergebnisse erzielt, um gute, engagierte, freundliche und motivierte Kollegen und Mitarbeiter für meine Praxis dauerhaft zu gewinnen?

Auch hier gilt: Der Aufbau der Grundstruktur eines Marketingkonzeptes sollte nach der gleichen Systematik wie in den anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen erfolgen: Befund erheben, Ziele definieren, Behandlungsplan entwickeln – und erst dann mit den Aktivitäten beginnen.

Kompetenz erwerben, Sicherheit erlangen

Die hier genannten Teilbereiche der Betriebswirtschaft stellen die Kernaufga-

ben dar, in denen ein erfolgreicher Zahnarzt Kenntnisse erlangen muss. Diese Kenntnisse können in der Regel mit einem überschaubaren Aufwand erworben werden. Wichtig dabei ist die immerwährende Nachhaltigkeit, mit der ein Unternehmer sich um diese Themenbereiche kümmert. So entsteht im Laufe der Zeit ein Wissen, ohne dass betriebswirtschaftliche Fortbildungen oder Studiengänge per se erforderlich sind. Zahnärzte, die in ihren Praxen große Erfolge sowohl in medizinischen als auch in betriebswirtschaftlichen Belangen erreicht haben, zeichnen sich dadurch aus, dass sie keine Berührungängste mit betriebswirtschaftlichen Themen haben und sich regelmäßig und fortwährend mit diesen Aspekten beschäftigen. Sie sollten bei Neugründungen ein Vorbild sein.

Deshalb mein Rat: Praxen, die über die verwirrende Komplexität im Bereich von Marketing, Finanzierungen, Rechnungswesen oder steuerlichen Fragen sprechen, haben meist nie wirklich angefangen, sich mit diesen Themen strukturiert und systematisch zu beschäftigen. Doch wie in allen anderen Bereichen des Lebens motiviert nichts mehr als der Erfolg, der sich aus den eigenen Aktivitäten ergibt. Deshalb sollte jeder Existenzgründer sich mit Engagement auch mit betriebswirtschaftlichen Fragen beschäftigen.

KONTAKT



Torsten Nowak
nowak & partner
Steuerberater Rechtsanwälte
Schwarzwaldstr. 39
76137 Karlsruhe

Tel.: 07 21/9 32 87-30
Fax: 07 21/9 32 87-31

E-Mail: info@nowak-partner.de