

Business-PLANUNG



Was für den Zahnarzt die Planung einer Behandlung oder auch der Heil- und Kostenplan ist, entspricht für den unternehmerisch handelnden Zahnarzt der Business-Plan. Um bei seinen Patienten ein gutes Behandlungsergebnis zu erzielen, muss der Zahnarzt wissen, um welches zahnmedizinische Problem es sich bei seinem Patienten handelt; sich einen Plan überlegen, wie er dieses Problem löst; festlegen, welche Behandlungsschritte hierfür notwendig sind, und eine Vorstellung besitzen, wie das Endergebnis aussehen soll. Weiterhin muss er über ein handwerkliches Geschick verfügen und seine Arbeit kontrollieren.

Dipl.-Kfm. Michael Kreuzer, München

Alles kein „Hexenwerk“, wenn man weiß, wie es geht! Das gilt auch für eine Business-Planung, wie die folgenden Schritte zeigen:

1. Die eigene Vision entwickeln

Bei Zahnärzten wird eine Business-Planung zumeist bei der Existenzgründung eingesetzt, da die finanzierende Bank eine solche verlangt.

Der zweithäufigste Fall ist, wenn es in der Praxis nicht gut läuft und die Bank Sorge hat, dass der Kreditnehmer seine Schulden nicht zurückzahlen kann. Auch hier wird die Planung fast immer auf Drängen der Bank erstellt.

Unternehmerisch denkende, und damit erfolgreiche Zahnärzte, erstellen nicht erst auf Drängen der Bank eine Business-Planung, sondern verwirklichen über diese ihre eigenen Vorstellungen. Deshalb beginnt ein guter Business-Plan mit der Überlegung, was der Zahnarzt langfristig erreichen möchte. Dies ist die persönliche Vision, die sowohl für die eigene Praxis, aber auch für das eigene Leben entwickelt werden kann.

Denn selbstverständlich besteht eine Abhängigkeit zwischen Beruf und Privatleben. Eine Vision entspricht einem Bild, das man von der Zukunft hat. Es soll erstrebenswert sein und muss – aus heutiger Sicht – nicht realistisch erscheinen.

Praktische Vorgehensweise:

Vision für die Praxis:

Um die Vision der eigenen Praxis zu entwickeln, braucht man nicht viel: Etwas Zeit, Ruhe, Papier und einen Stift. In entspannter Atmosphäre lässt man die Zukunft vor seinem inneren Auge entstehen und schreibt sie gleich danach so genau wie möglich auf.

Vision für sich persönlich:

Viele Menschen leben in den Tag hinein und vergessen, dass unser Leben zeitlich beschränkt ist. Deshalb ist es auch wichtig, dass jeder die ihm gegebene Zeit möglichst sinnvoll einsetzt.

Eine – zwar etwas makabre – aber sehr effektive Methode, wie man sein Lebensziel entwickelt, ist die Niederschrift der eigenen Grabrede. Was

möchte ich, was an meinem Grab über mich erzählt werden soll? Makaber? Ja, aber wirklich sehr effektiv.

2. Die eigenen Ziele entwickeln

Während eine Vision sehr langfristig und damit auch nicht ganz genau ist, sind Ziele die konkretisierten Zwischenschritte, um seiner Vision näher zu kommen. Dabei ist es wichtig, dass Ziele exakt formuliert werden. Genauer gesagt sollte ein Ziel „SMART“ sein:

- S**pezifisch – Was genau soll erreicht werden?
- M**essbar – Wie kann gemessen werden, was erreicht wurde?
- A**ttaktiv – Ist das Ziel wirklich erstrebenswert?
- R**ealistisch – Ist das Ziel – auch zeitlich – realistisch?
- T**erminiert – Bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Sehr häufig wird zwar von Zielen gesprochen, die aber nach der SMART-Definition keine Ziele sind. Nach der SMART-Formel wird festgelegt, welches Ziel z. B. in 10 Jahren erreicht wer-

den soll. Danach wird bestimmt, was nach sieben Jahren erreicht sein muss, damit das 10-Jahres-Ziel realistisch erfüllt werden kann. Dieser Planungsprozess wird schrittweise für die kommenden drei Jahre, zwei Jahre, ein Jahr, das nächste halbe Jahr und die nächsten drei Monate runtergebrochen. Nicht selten wird dabei festgestellt, dass beispielsweise das 10-Jahres-Ziel um einige Zeit weiter in die Zukunft verschoben werden muss, damit alle anderen Zwischenziele einen realistischen Zeit-horizont haben.

3. Den eigenen Business-Plan entwickeln

In dem Business-Plan wird sowohl schriftlich festgehalten, wie die Vision aussieht und die Ziele festgelegt wurden, als auch wie diese erreicht werden. Hier geht es also ebenfalls um den genauen Weg zum Ziel.

Hierzu ein kleiner Exkurs:

Vor vielen Jahren wurde an der Harvard University (USA) über einen Zeitraum von zehn Jahren eine Langzeitstudie durchgeführt. In dieser Studie wurden die Studienabgänger zu Ihren Karriere-zielen befragt. Das Ergebnis war wie folgt:

83% der Befragten hatten keine Zielsetzung für ihre Karriere. Für diese Personengruppe wurde errechnet, wie hoch das durchschnittliche Jahreseinkommen war.

14% der Befragten hatten zwar klare Ziele für ihre Karriere, diese aber nicht schriftlich festgehalten. Das Durchschnittsgehalt dieser Gruppe betrug das 3-Fache im Verhältnis zum Durchschnittsgehalt der ersten Gruppe.

3% der Studienabgänger hatten im Befragungszeitraum ganz konkrete Ziele für ihre Karriere und diese auch schriftlich festgehalten. Das Durchschnittsgehalt dieser Personengruppe betrug das 10-Fache im Verhältnis zur ersten Gruppe.

Klare Ziele helfen der Orientierung, um möglichst ohne Umwege in die richtige Richtung zu arbeiten. Die Schriftform

eines Business-Plans zwingt wiederum zur stärkeren Klarheit, Schlüssigkeit und hilft auch bei der späteren Kontrolle bzw. Controlling. Ein Business-Plan sollte immer auf die Empfänger der Planung abgestimmt sein. Das heißt, dass es einen Unterschied macht, ob die Planung für sich selber und/oder die Bank bestimmt ist. Auch wenn es keinen festgelegten Standard für den Aufbau einer Business-Planung gibt, so bestehen doch Erfahrungswerte, welche Bereiche geplant werden sollten, wenn ein Zahnarzt bei einer Bank eine Finanzierung beantragen möchte.

Praktische Vorgehensweise:

a) Möglicher Aufbau einer Business-Planung:

Vorhabenbeschreibung

- ▶ kurze Zusammenfassung in 1 bis 2 Sätzen
- ▶ dem externen Leser wird hiermit ein Überblick über das Projekt gegeben

Person des Existenzgründers

- ▶ bisherige Tätigkeit
- ▶ Eignung für die Existenzgründung
- ▶ Niederlassungswunsch/Genehmigung
- ▶ Anlage tabellarischer Lebenslauf

Aus diesen Informationen bzw. Unterlagen prüft eine Bank die rechtlichen und fachlichen Voraussetzungen, die zur Führung einer eigenen Praxis notwendig sind.

Standort

- ▶ Lage, Umgebung
- ▶ Einzugsgebiet, Einwohnerzahl

- ▶ Bevölkerungszahl und Einkommenssituation/Kaufkraft im Einzugsgebiet
- ▶ Patientenpotenzial
- ▶ Anzahl Zahnärzte der gleichen Fachrichtung, Krankenhäuser, Kliniken (Konkurrenzsituation)
- ▶ Parkplätze, Infrastruktur, öffentliche Verkehrsmittel

Da die Lage für den Erfolg einer Praxis ausschlaggebend sein kann, werden auch diese Voraussetzungen bei einer Kreditbeantragung genau geprüft.

Marketing/Werbung

Traurig, aber wahr: Der wirtschaftliche Erfolg einer Zahnarztpraxis hängt mehr vom Gesamterscheinungsbild ab als von der zahnmedizinischen Kompetenz des oder der Behandler. Denn ein Patient beurteilt bei seinem Zahnarztbesuch das, was er beurteilen kann: Welche Informationen findet man (z.B. im Internet) zur Praxis? Wie verlief die Terminvereinbarung? Welchen Eindruck vermitteln die Praxisräume? Wie empfängt das Personal die Patienten? Wie freundlich und kompetent wirkt der Behandler? Ein Patient ist in der Regel zahnmedizinischer Laie und ist deshalb nicht in der Lage, die zahnmedizinische Leistung der Praxis zu beurteilen. Und da gleichzeitig die Anzahl und Qualität der Patienten der Engpass für den wirtschaftlichen Erfolg einer Praxis ist, steigt die Bedeutung von Marketingstrategien auch für die Banken sehr stark.

Geplante Investitionen

Selbstverständlich interessiert gerade eine Bank, wofür der Kunde bei der Exis-



[©NAN728]

tenzgründung Geld ausgeben will. Dabei geht es sowohl um die Sinnhaftigkeit der Investitionen, aber auch darum, ob in einem Verwertungsfall hier veräußerbare Vermögensgegenstände erworben worden sind.

Vorgesehenes Personal

Die Personalkosten sind fast immer die größte Kostenposition einer Zahnarztpraxis. Zumeist beläuft sich die Höhe der Personalkosten auf die Hälfte der Gesamtkosten. Deshalb wird von einer Bank genau geprüft, wie diese „Kostenposition“ geplant worden ist.

Wirtschaftliche Situation

- ▶ Beschreibung des Leistungsspektrums
- ▶ Anzahl zu erwartender Behandlungen
- ▶ Umsatz / Kosten pro Behandlung
- ▶ Geplante Umsatz- und Kostenentwicklung

Dieser Punkt beinhaltet in der Regel die konkrete Zahlenplanung. Während solche Zahlenplanungen bei Unternehmen der freien Wirtschaft heute eine Selbstverständlichkeit sind, so nutzen bisher hauptsächlich die erfolgreichen Zahnarztpraxen solche harten Fakten. Wer also auch erfolgreich sein will, muss sich zwingend mit Zahlenplanungen befassen. Auch wenn die landläufige Meinung ist, man könne die Einnahmen einer Zahnarztpraxis nicht planen, beweisen viele unternehmerisch denkende Zahnärzte, dass dies doch der Fall ist.

Einschätzung der Praxisentwicklung

- ▶ Besonderheiten der Praxis/Erweiterung des Leistungsangebotes
- ▶ Möglichkeiten der Patientengewinnung

Diese Einschätzungen können innerhalb der vorherigen Überschriften beschrieben, aber auch als separate Punkte erläutert werden. Dabei steht das Thema Patientengewinnung im engen Zusammenhang mit der Frage, was das Besondere der eigenen Praxis ist bzw. werden soll. An vielen Standorten ist die Wettbewerbssituation so groß, dass dem Patienten ein klares Bild davon vermittelt werden muss, wieso er oder sie gerade in diese Praxis kommen soll.

b) Praktische Tipps für die Erstellung eines Business-Planes

Lange Texte in Prosa interessieren bei einer Business-Planung wenig. Wichtig sind Fakten, die auch in Form einer Aufzählung dargestellt werden können. Soweit die Planung ausschließlich für den unternehmerischen Zahnarzt erstellt wird, kann diese auch in einer sehr individuellen Form erfasst werden. Es ist wichtig, dass es dann Spaß macht, mit der Business-Planung zu arbeiten. Beispielsweise könnte die Planung aus einer einzigen Mindmap bestehen. Wenn die Business-Planung auch für Dritte, z. B. eine Bank, erstellt wird, sind gerade grafische Elemente (z. B. Karten, Fotos) häufig sinnvoll, um das Lesen zu erleichtern.

4. Die eigene Business-Planung umsetzen

Sowohl für die Erstellung als auch für die Durchführung einer guten Planung sind beim Zahnarzt drei Faktoren notwendig:

das Können,
das Wollen und
das Tun.

Ohne das entsprechende Wissen (und Wollen) ist die Erstellung einer guten Planung kaum möglich. Und selbst die beste Planung wird nie zum Erfolg führen, wenn der Zahnarzt diese nicht umsetzen möchte bzw. es nicht tut. Da Zahnärzte in ihrem Studium in der Regel keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vermittelt bekommen, ist es verständlich, warum viele keine Affinität zu der Business-Planungsthematik haben. Soweit man sich nicht selber durch diese Thematik „durchbeißen“ möchte, besteht aber auch immer die Möglichkeit, sich professionelle Hilfe zu holen. Das „Können“ kann also ergänzt werden, das „Wollen“ und „Tun“ verbleibt immer in der Verantwortung des unternehmerischen Zahnarztes.

5. Controlling und nicht nur Kontrolle

Damit ein Business-Plan auch wirklich funktioniert, ist ein Controlling unerlässlich. Bei denjenigen, die sagen, dass „ein Business-Plan nicht funktioniert hat“, liegt das in den meisten Fällen an einem fehlenden oder falschen Controlling. Controlling steht dabei nicht nur für

„Kontrolle“, sondern auch für die Anpassung des eigenen Handelns.

Wenn eine gut durchdachte Planung nicht erreicht worden ist, also stark vom Ist-Zustand abweicht, finden sich dafür zumeist zwei Gründe: Entweder sind Faktoren eingetreten, die nicht berücksichtigt wurden bzw. werden konnten, oder es wurde nicht gemäß der Planung gehandelt. Beim ersten Grund ist es möglich, die Planung anzupassen. Der wesentlich häufigere Fall ist jedoch der zweite, dass zwar gut geplant, aber unpassend gehandelt wurde. Denn hier gilt: Was ist ein perfekter Behandlungsplan wert, wenn man davon abweicht? Auch wenn die Erstellung und die Durchführung einer Business-Planung kurzfristig Zeit, Nerven und möglicherweise etwas Geld kosten, so spart man auf mittlere und längere Sicht noch wesentlich mehr Zeit, Nerven und Geld. Über eine gute Planung können außerdem viele Fehler vermieden werden. In einem zunehmend schwierigeren Umfeld wird die eigene Business-Planung zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor. Da eine solche Planung außerdem ein laufender Prozess ist (siehe Controlling), sollte sich jeder Zahnarzt, der in die Selbstständigkeit geht, frühzeitig damit beschäftigen.

Wenn jemand heute in den Urlaub fährt, dann plant er diesen doch auch. Wieso planen dann so wenige Zahnärzte die Entwicklung ihrer eigenen Praxis bzw. des eigenen Lebens? ◀◀

KONTAKT



Dipl.-Kfm. Michael Kreuzer
BestPraxis GmbH
Rückertstraße 4
80336 München
Tel: 089 749940-47
E-Mail: buero@bestpraxis.de



Turbinen ohne
Schattenseiten!



NEU

Entdecken Sie Weltinnovationen wie Penta LED+
oder unsere spezielle kratzfeste Oberflächen-Beschichtung!
All das bietet Ihnen die neue Top-Ausstattungsline Synea Vision:
für exzellente Präparationsergebnisse und ein Höchstmaß an Komfort.

synea^{VISION}