

Fünf Schritte zum Ziel

Warum Zahnärzte einen guten Business-Plan brauchen

Existenzgründer, aber auch niedergelassene Zahnärzte sind häufig der Meinung, dass die eigenen zahnmedizinischen Fähigkeiten die alleinige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Praxis sind. Aus wirtschaftlicher Sicht ist das ein Irrglaube. Denn der Erfolg einer Zahnarztpraxis hängt wesentlich vom unternehmerischen Handeln des Praxisinhabers ab.

Weil auch Banken diese Erfahrung gemacht haben, fordern sie in zwei Situationen einen Business-Plan von ihren Kunden: zum einen bei der Existenzgründung, zum anderen in Situationen, in denen es in der Praxis schlecht läuft und die Bank Sorge hat, dass der Kreditnehmer seine Schulden nicht zurückzahlen kann.

Unternehmerisch denkende Zahnärzte erstellen nicht erst auf Drängen der Bank eine Business-Planung, sondern verwirklichen über diese auch ihre eigenen Vorstellungen. Mit einem guten Business-Plan fördern Zahnärzte also nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Praxis, sondern stellen der Bank auch ihre Fähigkeiten unter Beweis, was häufig zu besseren Konditionen führt.

Die fünf wichtigsten Schritte zur Erstellung einer guten Business-Planung sind:

1. Die eigene Vision entwickeln

Eine gute Business-Planung beginnt mit der Überlegung, was der Zahnarzt langfristig erreichen möchte. Das ist die persönliche Vision, die sowohl für die eigene Praxis als auch für den privaten Bereich 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.

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.



Dipl.-Kaufmann Michael Kreuzer ist Inhaber des (Zahn-)Ärzteberatungsunternehmens BestPraxis in München.

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 näherzukommen. Dabei ist es wichtig, dass Ziele exakt formuliert werden. Genauer gesagt, sollte ein Ziel „SMART“ sein:

- Spezifisch – Was genau soll erreicht werden?
- Messbar – Wie kann gemessen werden, was erreicht wurde?
- Attraktiv – Ist das Ziel wirklich erstrebenswert?
- Realistisch – Ist das Ziel – auch zeitlich – realistisch?
- Terminiert – Bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Häufig wird von Zielen gesprochen, die nach der SMART-Definition keine Ziele sind. Nach der SMART-Formel wird festgelegt, welches Ziel zum Beispiel in zehn Jahren erreicht werden soll. Danach wird bestimmt, was nach sieben Jahren erreicht sein muss, damit das Zehn-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 festgelegt. Nicht selten stellen Praxisinhaber dabei fest, dass beispielsweise das Zehn-Jahres-Ziel um einige Zeit weiter in die Zukunft verschoben werden muss, damit alle anderen Zwischenziele einen realistischen Zeithorizont haben.

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 Karrierezielen befragt. Das Ergebnis fiel wie folgt aus:

- 83 Prozent der Befragten hatten keine Zielsetzung für ihre Karriere. Für diese Personengruppe wurde errechnet, wie hoch das durchschnittliche Jahreseinkommen war.
- 14 Prozent der Befragten hatten zwar klare Ziele für ihre Karriere, diese aber nicht schriftlich festgehalten. Das Durchschnittsgehalt dieser Gruppe betrug das Dreifache im Verhältnis zum Durchschnittsgehalt der ersten Gruppe.
- 3 Prozent der Studienabgänger hatten im Befragungszeitraum ganz konkrete Ziele für ihre Karriere und diese auch schriftlich festgehalten. Das Durchschnittsgehalt dieser Personengruppe betrug das Zehnfache im Verhältnis zur ersten Gruppe.

Klare Ziele helfen bei der Orientierung, um möglichst ohne Umwege in die richtige Richtung zu arbeiten. Die Schriftform eines Business-Plans zwingt wiederum zu stärkerer Klarheit, Schlüssigkeit und hilft auch bei der späteren Kontrolle beziehungsweise dem Controlling.

3. Den eigenen Business-Plan entwickeln

Im Business-Plan wird schriftlich festgehalten, wie die Vision aussieht und welche Ziele festgelegt wur-

Beratung und Förderung

Für Existenzgründer gibt es beim Institut für Freie Berufe (IFB), Nürnberg, professionelle Beratung zu günstigen Konditionen.

Zahnärzte, die

- eine Praxis in Bayern übernehmen oder gründen wollen,
- aktuell (und mindestens die letzten zwölf Monate) angestellt sind/waren und
- Fragestellungen zu wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Themen haben,

können beim IFB das „Vorgründungs- und Nachfolgecoaching Bayern“ beantragen.

Gefördert werden 70 Prozent des Beratungshonorars (netto). Existenzgründer können maximal zehn Tage á acht Stunden in Anspruch nehmen. Das maximal förderfähige Tageshonorar beträgt 800 Euro. Ausführliche Informationen gibt es im Internet:

www.ifb.uni-erlangen.de/coaching/coaching-vor-der-gruendung/vorgruendungs-nachfolgecoaching-bayern.html



Im Business-Plan legen Existenzgründer die eigenen Ziele fest. Die Planungen sollten immer auf den Empfänger abgestimmt sein.

den, also auch, wie diese erreicht werden sollen. Hier geht es ebenfalls um den genauen Weg zum Ziel. Ein Business-Plan sollte immer auf die Empfänger abgestimmt sein. Das heißt, es macht einen Unterschied, ob die Planung ausschließlich für einen selbst oder für die Bank bestimmt ist. Zu unterscheiden ist auch, ob es um die Phase der Existenzgründung, der Praxisoptimierung oder der Praxisanierung geht.

Auch wenn ein festgelegter Standard für den Aufbau einer Business-Planung fehlt, so gibt es doch Erfahrungswerte, welche Bereiche geplant werden sollten, wenn ein Zahnarzt eine Bankfinanzierung beantragen will:

a) Möglicher Aufbau einer Business-Planung:

- Vorhabenbeschreibung (kurze Zusammenfassung in ein bis zwei Sätzen)
- Person des Existenzgründers
- Standort
- Marketing und Werbung
- Geplante Investitionen
- Vorgesehenes Personal
- Wirtschaftliche Situation
- Einschätzung der Praxisentwicklung

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 unternehmerisch tätigen Zahnarzt erstellt wird, kann diese auch in individueller Form erfasst werden. Wichtig ist, dass es Spaß macht, mit der Business-Planung zu arbeiten. Beispielsweise könnte die Planung aus einer einseitigen Mindmap bestehen.

- Wenn die Business-Planung auch für Dritte, zum Beispiel für eine Bank, erstellt wird, sind grafische Elemente wie Karten oder 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 drei Faktoren für Zahnärzte maßgeblich:

- das Können
- das Wollen
- 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.

Da Zahnärzte während des Hochschulstudiums in der Regel keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vermittelt bekommen, ist es verständlich, warum viele keine Affinität zur Business-Planung haben. Wer sich nicht selbst durch diese Thematik „durchbeißen“ möchte, hat immerhin die Möglichkeit, sich professionelle Hilfe von außen zu holen (siehe Kasten „Beratung und Förderung“ auf S. 35). Das „Können“ kann also ergänzt werden, das „Wollen“ und „Tun“ bleibt indes immer in der Verantwortung des unternehmerisch tätigen Zahnarztes.

5. Controlling – und nicht nur Kontrolle

Bei Unternehmen, die feststellen, dass ihr Business-Plan nicht funktioniert hat, liegt das in den meisten Fällen an einem fehlenden oder falschen Controlling. Damit ein Business-Plan auch wirklich funktioniert, ist Controlling deshalb unerlässlich. Controlling steht dabei nicht nur für „Kontrolle“, sondern auch für die Anpassung des eigenen Handelns.

Wenn eine gut durchdachte Planung nicht erreicht worden ist, gibt es dafür meist zwei Gründe: Entweder sind Faktoren eingetreten, die im Business-Plan nicht berücksichtigt wurden oder 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 Durchführung einer Business-Planung kurzfristig Zeit, Nerven und möglicherweise etwas Geld kosten, so spart man auf mittlere und längere Sicht wesentlich mehr Zeit, Nerven und Geld. Über eine gute Planung können außerdem viele Fehler vermieden werden.

In einem zunehmend schwieriger werdenden Umfeld wird die eigene Business-Planung zu einem immer wichtigeren Erfolgsfaktor. Da eine solche Planung außerdem ein laufender Prozess ist (Stichwort: Controlling), sollte sich jeder Zahnarzt, der den Weg in die Selbstständigkeit wählt, frühzeitig damit beschäftigen.

Unabhängig davon, ob Zahnärzte ihre Existenzgründung oder eine Investition in die Praxis finanzieren wollen, erhalten sie die günstigsten Kredite fast immer über öffentliche Darlehen. Das können beispielsweise Darlehen der Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) oder der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sein, die über die Hausbank beantragt und eingereicht werden können. Die Konditionen dieser öffentlichen Darlehen werden in sogenannte Preisklassen eingeteilt, die für jedermann sichtbar im Internet veröffentlicht werden.

Welche Kondition der Kunde bekommt, hängt einerseits von der Sicherheitenstellung, im Wesentlichen aber von der Qualität des Projekts ab, das finanziert werden soll. Das bedeutet: Je besser das Projekt von Ihrer Bank eingestuft wird, desto besser sind die Konditionen, die Sie erhalten. Eine gute Business-Planung ist also nicht nur ein Erfolgsfaktor, sondern spart unter Umständen auch noch Geld.

Dipl.-Kaufmann Michael Kreuzer
München

Kurs bei der eazf

In der Reihe „Erfolgreiches Praxismanagement“ der eazf referiert Dipl.-Kaufmann Michael Kreuzer zum Thema „Business-Plan und Fördermöglichkeiten“. Das Seminar findet am 4. Juni 2016 von 9 bis 17 Uhr in München statt. Nähere Informationen und Anmeldung:

eazf

Fallstraße 34, 81369 München

Telefon: 089 72480-450

Fax: 089 72480-188

E-Mail: info@eazf.de

Internet: www.eazf.de

