

BWL – Was ist das?

Diese Erkenntnis, dass sich Zahnärzte auch immer mehr als Unternehmer sehen und betriebswirtschaftlich orientierte Entscheidungen fällen müssen, gerät zunehmend in die Wahrnehmung vieler Zahnärzte. Doch was charakterisiert Unternehmer, was verbirgt sich hinter dem Begriff der Betriebswirtschaft und welche Faktoren nehmen betriebswirtschaftlich gesehen Einfluss auf die Entscheidungen des Zahnarztes? Mit dieser oder ähnlichen Fragestellungen müssen sich die besonders zahnärztlichen Existenzgründer auseinandersetzen.

Prof. Dr. Bettina Fischer, Wiesbaden
Dipl.–Betriebswirt (FH) Detlev Westerfeld, Alzey

Das Ziel einer langfristigen Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges der Praxis ist für viele Zahnärzte immer schwieriger zu erreichen. Dadurch sieht sich der Praxisinhaber zu einer Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlich geprägten Entscheidungen gezwungen, denn er trägt als Praxisinhaber und Unternehmer die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg und den Fortbestand der Praxis. Problematisch ist hierbei jedoch, dass wichtige betriebswirtschaftliche Inhalte in der Ausbildung des Arztes nicht oder nur in geringem Umfang vorkommen. Dennoch wird ihm immer häufiger die Rolle als „Arzt – Unternehmer“ vor Augen geführt. Gleichzeitig wird er mit Begriffen wie betriebswirtschaftliches Ergebnis, betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Kosten und Leistungsrechnung, Controlling, Produktivität, Rentabilität, Liquidität und vielem mehr konfrontiert. Dies führt zwangsläufig zu der eingangs gestellten Frage nach den für den Arzt relevanten

Inhalten der Betriebswirtschaftslehre und den Bestandteilen dieser wissenschaftlichen Lehre, die ihm in seiner konkreten Situation weiterhelfen.

Definition der Betriebswirtschaft

Wie das Gabler Wirtschaftslexikon definiert, sind Betriebswirtschaften Sozialgebilde, die zur Erstellung und Verwertung von Leistungen und zur Erzielung von Einkommen für ihre Mitglieder bestehen.

Die Betriebswirtschaftslehre selbst zählt zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die sich mit menschlichem Handeln innerhalb dieser Sozialgebilde befasst. Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung sind die Grundlagen, Abläufe und Auswirkungen menschlicher Entscheidungen in allen Funktionsbereichen und auf allen hierarchischen Ebenen einer Betriebswirtschaft. Das Wesen einer Betriebswirtschaft wird weiter darin

definiert, dass in ihr Menschen tätig sind, die sich direkt oder indirekt darauf ausrichten, Sach- und Dienstleistungen aus der Umwelt zu beschaffen, diese in marktfähige Leistungen umzuwandeln und an andere Beteiligte weiterzugeben. (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 11. Auflage, 1983.)

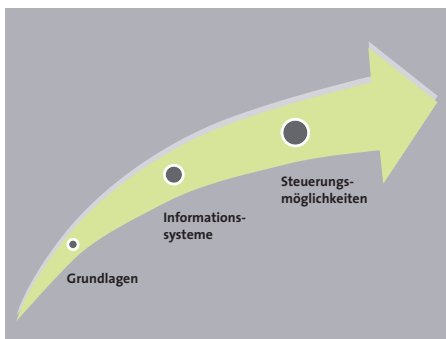
Folgt man dieser Definition, so ist die Zahnarztpraxis zweifelsfrei als ein Sozialgebilde anzusehen, das den betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten unterliegt, denn in ihr arbeiten Menschen (Arzt und Team), die eine Dienstleistung an den Kunden (Patienten) weitergeben und damit für den eigenen Lebensunterhalt sorgen. Weiterhin definiert sich das Wesen einer Betriebswirtschaft dadurch, dass Beschaffung und Absatz von Leistungen nur möglich sind, wenn Ausgaben getätigt und Einnahmen erzielt werden (Geldstrom). Auch diese Definition trifft ohne Zweifel auf eine Zahnarztpraxis zu.

„So weit, so gut“ könnte ein Zahnarzt hier entgegenen, „somit kann ich meine Praxis als Betrieb im wissenschaftlichen Sinne ansehen. Aber wie definiert sich meine Rolle als Unternehmer in diesem Sozialgebilde?“ Basierend

auf der Definition des Begriffs „Unternehmer“, hat sich der Zahnarzt als eigenverantwortlicher Leiter einer Unternehmung, der Praxis, zu sehen. Als deren Eigentümer hat er folglich die Verfügungsgewalt über den Gewinn, trägt dafür aber auch das Risiko.

Das Ziel des unternehmerischen Handelns kann in der Gewinnmaximierung bestehen. Aber auch persönliche Ziele wie Selbstbestätigung, Macht, soziale Geltung oder Freude an der medizinischen Leistung kommen hier zum Tragen. Egal von welchen Motiven sich der Zahnarzt leiten lässt, als Unternehmer hat er auch die Entscheidungen über den Wirtschaftsplan der Praxis und dessen spätere Durchführung zu treffen.

Da alle in diesem Zusammenhang zu treffenden Entscheidungen sich direkt auf das Sozialgebilde (hier: die Praxis) und die daran beteiligten Menschen auswirken, wird klar, dass die Betriebswirtschaftslehre somit auch als Entscheidungslehre verstanden werden muss. Sie unterscheidet grundsätzlich zwischen dem eigentlichen „Entscheidungsproblem“ und der „Analyse des Entscheidungsproblems“. Wie im Wirtschaftslexikon ebenfalls ersichtlich, wird



Schrittabfolge der Betriebswirtschaft für die Praxis.



Bestandteile des Wesens der Betriebswirtschaft einer Praxis.

die Grundstruktur eines Entscheidungsproblems durch die Merkmale

- Betriebswirtschaftliche Ziele
- Alternativen
- Nicht beeinflussbare Faktoren
- Entscheidungskonsequenzen

gekennzeichnet. Die Analyse des Entscheidungsproblems kann mittels

- Funktionaler Analyse (z.B. Beschaffung, Finanzierung, Personal)
- Genetischer Analyse (z.B. Gründung, Nachfolge, Liquidation)

- Gesichtspunkten der Institution (Art des Betriebes/der Praxis)

vorgenommen werden. (Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, 11. Auflage, 1983.)

Basis für die zu treffenden Entscheidungen ist in jedem Fall ein aussagefähiges Berichtswesen. Dieses ist zwingend notwendig, da es Informationen über die aktuelle finanzielle und wirtschaftliche Situation und die Entwicklung der Praxis liefert. Der Aufbau eines funktionierenden und richtig informierenden Berichtswesens wird auf den nächsten Seiten dargestellt.

KONTAKT



Prof. Dr. Bettina Fischer

ist Professorin für Marketing und Unternehmensführung an der Fachhochschule Wiesbaden University of Applied Sciences. Neben ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit ist die Autorin in der Praxis als Beraterin für niedergelassene Zahnärzte im Rahmen ihrer Forschungsschwerpunkte tätig.



Detlev Westerfeld, Dipl.-Betriebswirt (FH)

ist geschäftsführender Gesellschafter der Fischer & Westerfeld Unternehmensberatung. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Rechnungswesen und Controlling von Zahnarztpraxen sowie in unterschiedlichen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen und ist Spezialist für die Erstellung von Wirtschaftsanalysen, betriebswirtschaftliche Praxisplanungen, Kosten- und Leistungsrechnung sowie den Aufbau individueller Controlling-systeme.