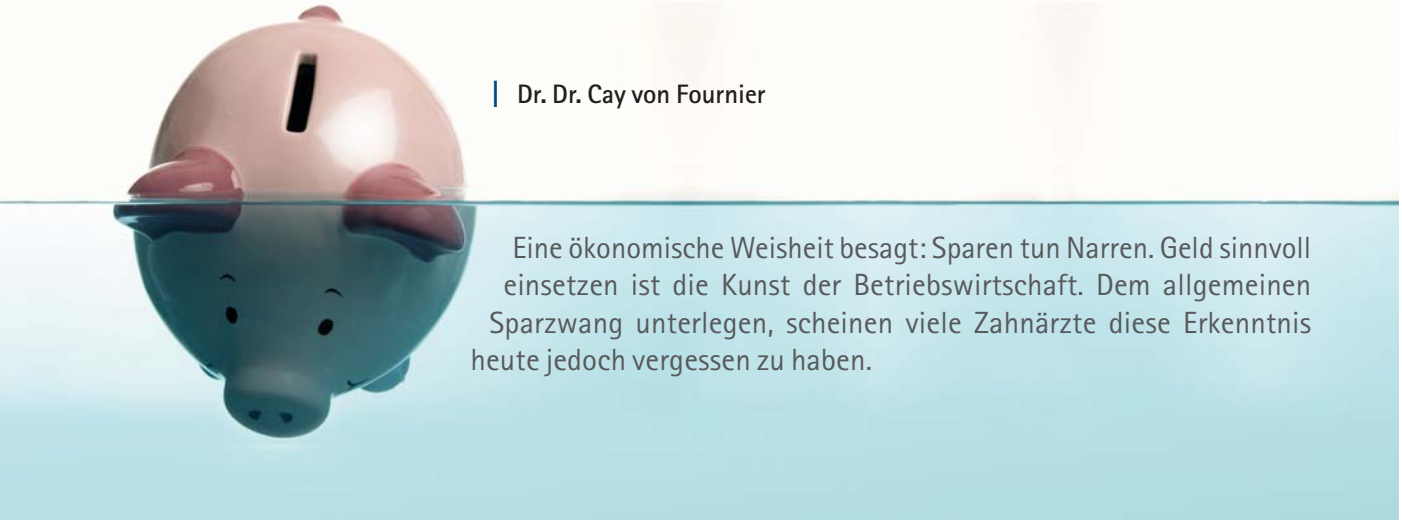
Kostenmanagement: Nur wer investiert, bewegt sich nach vorn



Dr. Dr. Cay von Fournier

Eine ökonomische Weisheit besagt: Sparen tun Narren. Geld sinnvoll einsetzen ist die Kunst der Betriebswirtschaft. Dem allgemeinen Sparzwang unterlegen, scheinen viele Zahnärzte diese Erkenntnis heute jedoch vergessen zu haben.

Noch nie ist Großes durch Sparen entstanden. Investition ist das Wesen des Unternehmertums. Schon immer haben mutige Menschen in Ideen, Erfindungen und Träume investiert und somit die Welt verändert. Oftmals taten diese Pioniere das unter Einsatz ihres ganzen Vermögens, wie Werner von Siemens, und oft sogar auch ihrer eigenen Gesundheit. Denken Sie nur an Otto Lilienthal, der die Erfindung der Fliegerei mit starren Flügeln mit seinem Leben bezahlte. Leider wird der Notwendigkeit zur permanenten Investition heute – nicht nur in Zahnarztpraxen – häufig nur eine ungenügende Bedeutung beigemessen. Vielerorts geht es nur noch um Sparmaßnahmen, Kostensenkungen oder Restrukturierung, also eher destruktiven als konstruktiven Umbau. Leicht wird dabei der natürliche Zusammenhang vergessen, dass nur durch sinnvolle Investition etwas geschaffen werden kann.

Die Natur als Vorbild

Ein Blick in die Natur verdeutlicht den Zusammenhang. Die Natur investiert in Hülle und Fülle. Ein Blick auf ein wogendes Kornfeld oder einen Kirschbaum in voller Blütenpracht zeigt uns, wie sehr die Natur investiert. Sie schenkt Leben durch die Investition von Lebenskraft. Für gesunde Lebewesen ist das Leben an sich ein unbedingtes Bekenntnis zum Leben und allgemein gültiges Gesetz. Nie käme ein Organismus auf die Idee zu sparen. Die Natur lebt und investiert im Überfluss. Doch sie kennt keine Verschwendung, alles hat nach natürlichen Gesetzen einen Sinn. Sie ist der perfekte Unternehmer.

Leben durch Investition

Sparsamkeit ist ein Wort mit zwei Bedeutungen. Wenn damit gemeint ist, Verschwendung zu vermeiden, dann ist Sparen ein sehr wertvoller Vorgang. Meistens wird aber mit Sparen reduziertes Investieren gemeint, was einer Reduktion der Lebens- und Unternehmerenergie gleichkommt. So wie der Organismus stirbt, wenn er sich seiner Energie beraubt, so geschieht es auch den Zahnarztpraxen, die Sparen zu einer Strategie gemacht haben. Sie leben in diesem Moment von der Substanz. Ihnen fehlt es an Energie und Kreativität, Neues hervorzubringen, und dieser Mangel wird sich zunehmend verschärfen.

Es wird Zeit, dass wir die Betriebswirtschaftslehre in dieser Hinsicht korrigieren. Sparen wird dort als Strategie gelehrt und manchmal gar zum wichtigsten Handwerkszeug des Managers erklärt. In einer Krise mag es notwendig sein, große Einschnitte auf der Kostenseite zu tätigen. Aber nur für kurze Zeit und nur als Krisenstrategie ist diese Form des Sparens sinnvoll. Sobald die Genesung einsetzt, geht es wieder darum, sinnvoll zu investieren. Vergleichen Sie es mit dem Kranksein. In der Notzeit will der Körper Ruhe. Wir legen uns hin, essen wenig und bewegen uns nicht viel. Der Körper spart alle Lebensenergie und setzt diese für die Genesung ein. Sobald es uns aber besser geht, stehen wir auf, haben wieder Appetit und bewegen uns wieder. Wir investieren wieder alle Energie in unser Leben.

Geiz ist nicht geil, sondern dumm

Geiz ist das genaue Gegenteil von Investition. Geiz, Gier und Neid sind zerstörerische Kräfte, die nichts schaffen können. Dagegen bedeutet Investition in die Praxiseinrichtung, in Instrumente und vor allem in Mitarbeiter eine Konzentration der wertvollen Lebensenergie einer Zahnarztpraxis zur Sicherung langfristiger Erfolge. Das Fehlen konzentrierter Investition kommt Verschwendung gleich, das gilt auch für eine falsche Investition. Eine sinnvolle

Investition ist stets Konzentration von Energie, Zeit und Geld auf das Wesentliche einer Praxis: auf ihre Kunden und Mitarbeiter. Fehlt diese Investitionskraft, wird der Organismus Praxis – wie jeder natürliche Organismus auch – über kurz oder lang krank.

Vom Geschäfts- zum Investitionsplan

Um die Investition in ein Unternehmen auch mit logischen Fakten zu unterlegen, ist der Geschäftsplan (auch Businessplan genannt) ein geeignetes Instrument. Dass diese Pläne in der Euphorie um den Neuen Markt manchmal auch Grundlage für immense Fehlinvestitionen waren, sollte das Instrument als solches nicht in Misskredit bringen. Jeder Zahnarzt ist gut beraten, einen professionellen Geschäftsplan zu haben, auch wenn kein aktueller Investitionsbedarf oder ein Bankgespräch anstehen. Ein Geschäftsplan zwingt Sie und Ihre Führungsmannschaft dazu, sich einmal grundlegend wichtige Fragen über die Praxis zu beantworten. Im Zusammenhang mit Investitionen sind dies vor allem folgende grundsätzliche Fragen:

- Wie sieht mein langfristiger Investitionsplan aus?
- In welche Unternehmensbereiche sollte ich investieren?
- Welche Investition bringt meinen Patienten direkten Nutzen?
- Wie kann ich sinnvoll in meine Mitarbeiter investieren?
- Wie kann ich durch Investition Innovation schaffen?
- Was sind gute Investitionen in vorhandene Angebote?
- Was sind sinnvolle Investitionen in das Marketing?

Zielgerichtet investieren

Um ein unternehmerisches Ziel zu erreichen, sollte jede Investition auf der Grundlage eines Geschäftsplanes erfolgen. Unerlässlich ist es, im Vorfeld folgende Punkte zu klären:

1. Worin soll investiert werden?
Ob die Sanierung einer Praxis, der Ausbau verschiedener Leistungsbereiche, die Anschaffung einer neuen Software oder Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter – es gibt sehr viele Situationen, in denen ein Zahnarzt investieren will oder auch investieren muss.

2. Warum soll investiert werden?
Es ist sinnvoll, sich zu Beginn einer Investitionsentscheidung zu überlegen, was der eigentliche Grund und ob die geplante Investition wirklich sinnvoll ist. Eine ganze Reihe von Investitionen wird zu impulsiv getätigt. Die neue Software, die durch einen guten Verkäufer angepriesen wurde. Bringt sie wirklich so viele Vorteile? Das größere Geschäftsauto, der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes, die Einstellung der neuen Mitarbeiter ...? Jede Investition kann sinnvoll sein, oder auch unsinnig. Führen Sie hierzu eine Investitionsanalyse durch, die alle mit dieser Entscheidung verbundenen Werttreiberbereiche (Mitarbeiter, Kunden, Finanzen, Prozesse) Ihrer Praxis einbezieht.

3. Wie viel Geld und Zeit muss eingesetzt werden?
Welche Qualitätsansprüche sind mit der Investition verbunden? Manchmal ist eine Entscheidung schnell getroffen und die Finanzen stehen bereit. Allerdings wird nicht beachtet, wie viel Zeit die Folgen einer Investition z.B. im Software-Bereich nach sich zieht. Gerade nicht gleich zu Beginn definierbare Folgekosten durch die Umstellung des Systems sowie notwendige Einarbeitungsphasen der Mitarbeiter werden oft nicht beziffert. Stellen Sie die realen Kosten (Geld + Zeit) immer in Relation mit der Wirkung einer Investition nach innen und außen.

4. Wie hoch ist das Risiko?
Hierzu bedarf es einer Chancen/Risiko-Abwägung, die Bestandteil obiger Investitionsanalyse oder Investitionsentscheidung sein sollte.

5. Über welchen Zeitraum soll sich die Investition amortisieren?
Mit welchem Zinssatz wird diese Investition verzinst? Es handelt sich bei unternehmerischen Investitionen um Risikokapital und sollte auch als solches wesentlich höher verzinst werden. Oft denken Zahnärzte weder an die Verzinsung ihres Eigenkapitals noch an die Verzinsung der getätigten Investitionen.

6. Wie ist die strategische Bedeutung dieser Investition?
Über welchen Zeitraum soll die Investition amortisiert werden? Investitionen müssen nicht nur ordentlich verzinst, sondern so wie Darlehen über einen bestimmten Zeitraum abgeschrieben werden, so wie das dafür oft verwendete Darlehen getilgt werden muss.

Den Praxiswert strategisch erhöhen
Die konkrete Beantwortung dieser Fragen führt zu einer nachvollziehbaren und realistischen Planung jeder Investition und fördert so den Praxiswert in der Zukunft. Die konkrete Beantwortung dieser Fragen führt zu einer nachvollziehbaren Planung jeder Investition. Dabei muss beachtet werden, dass zu Beginn einer Investition das Risiko die Ertragskraft übersteigt, da mit dem investierten Geld noch kein Geld verdient oder gespart wird. Diesen Zeitraum gilt es zu definieren. In diesem Zeitraum entsteht ein negativer Wert, da die

ANZEIGE

Kapitalkosten die Ertragskraft übersteigen. Der kumulierte Wert entspricht dem Investitionsbedarf. Nach diesem Zeitpunkt wird die Ertragskraft so groß wie die risikoabhängigen Kapitalkosten (Zins und Tilgung). Auch diesen Zeitpunkt gilt es realistisch zu planen. Nach diesem Zeitpunkt sollte die Ertragskraft die Kapitalkosten übersteigen, um so die Tilgung und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu gewährleisten. Der Zeitraum bis zur vollständigen Amortisation muss definiert werden. Wird nach diesem Zeitpunkt weiterhin Geld erwirtschaftet, so hat das Unternehmen gewinnbringend investiert. Zwei grundlegend wichtige Faktoren gilt es in diesem Zusammenhang zu beachten:

– Jede Investition unterliegt einem individuellen Risiko, welches ermittelt werden muss.
– Eine Investition fördert den Unternehmenswert, wenn die Rendite größer ist als die risikoabhängigen Kapitalkosten.

Der Zahnarzt als Unternehmer

Manche Zahnärzte sind längst Vorreiter in Sachen Unternehmertum und Marketing. Ein ganz besonderes Beispiel ist eine heutige Privatklinik, die als einfache Zahnarztpraxis inmitten Ostfrieslands angefangen hat. Heute reisen Patienten aus ganz Europa und Nahost nach Ostfriesland, um eine exzellente Behandlung ihrer Zähne zu bekommen. Der Arzt und Unternehmer Dr. Haak-Rasche hatte sich frühzeitig den Begriff „Zahnwellness®" schützen lassen und breitflächig in das Marketing investiert. Aus der Praxis wurde eine Klinik, und aus den Marketingmaßnahmen wurde eine internationale Marketingstrategie mit permanent wachsendem Erfolg. Die Grundlage dieses Erfolges ist der Mut zur Andersartigkeit und die permanente Investition in die eigenen Leistungen, die eigenen Mitarbeiter und ein gutes Marketing.

kontakt.

Dr. Dr. Cay von Fournier ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der Inhaber des vor 22 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare.
SchmidtColleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

Weitere Informationen erhalten Sie im Internet unter www.schmidtcolleg.de oder per E-Mail: info@schmidtcolleg.de

ANZEIGE

Ultraschallgenerator mit Licht und integriertem AIR-ACTIVE-System

Neues autoklavierbares **Newtron LED-Handstück** mit leistungsstarker Lichtquelle (65.000 LUX) für eine hervorragende Sicht

Spezielle Endo-Funktion AIR-ACTIVE

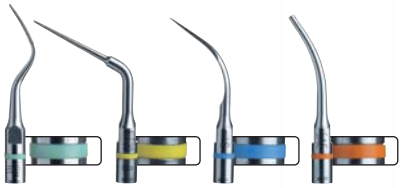
Die gefilterte Luft wird mit niedrigem Druck direkt bis an die Spitze geleitet und das gewährleistet:

- Gründliches Entfernen von Dentinresten
- Reinigung der Wurzelkanäle ohne Hitzeeinwirkung
- Kanalzugang ohne Aufwirbeln oder Verklumpen von Dentinspänen

■ **Cruise Control™ System:** Durch den elektronischen Feedback-Mechanismus und das intuitive Frequenz-Tuning bleibt die Leistung an der Instrumentenspitze immer konstant

■ **Zwei autoklavierbare Flüssigkeitsbehälter** für diverse Spüllösungen mit je einem Fassungsvermögen von 300 ml

■ **Color Coding System:** Das erste umfassende Farbcodierungssystem für eine eindeutige Bestimmung und Auswahl der Instrumente:



Informationen/Prospektanforderungen unter der kostenlosen Hotline:
0800 / 728 35 32
oder fragen Sie Ihr Dental-Depot!

SATELEC ACTEON Equipment

ACTEON Germany GmbH • Industriestr. 9 • 40822 METTMANN
Tel.: +49 (0) 21 04 / 95 65 10 • Fax: +49 (0) 21 04 /95 65 11
info@de.acteongroup.com • www.de.acteongroup.com

ZWP