

Der Zahnarzt und der Geldfluss in seiner Praxis

Wie kann der Zahnarzt seine unternehmerische Kompetenz ausbauen? Im ersten Teil der dreiteiligen Serie werden die betriebswirtschaftliche Praxisführung und das Liquiditätsmanagement thematisiert. Von Francesco Tafuro, Hamburg.



Fachliche Kompetenz allein genügt heutzutage nicht mehr, um als niedergelassener Zahnarzt Erfolg zu haben. Der Mediziner muss gleichermaßen auch Unternehmer sein und seine Praxis nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten organisieren. Gelingt das, ist er auch wirtschaftlich erfolgreich. Erfolg hat jedoch viele verschiedene Facetten und ist ganz vom Individuum abhängig. Allein zu erkennen, wo Stärken, Schwächen und Perspektiven liegen und die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen, ist oft

die größten Unsicherheiten für den Unternehmer und Mediziner.

Aussagekraft einer „Betriebswirtschaftlichen Auswertung“ (BWA)

Die Aussagefähigkeit einer BWA hängt stark vom Zahlungsverhalten der Patienten sowie vom Zahlungsverhalten der Praxis selber ab. Sollten in einem Jahr wesentliche Patientenzahlungen ausgeblieben bzw. eigene Zahlungen für z. B. Labor- oder Depotrechnungen nicht vorgenommen wor-



Verhältnis von 2/3 Frauen zu 1/3 Männer hat eine Praxis eine sehr gesunde Struktur. Die Frauen sorgen für das „konstante Grundrauschen“ und bringen dann auch ihre Männer mit, wenn Sanierungsbedarf besteht und damit die etwas aufwendigere Behandlung notwendig wird.

Neupatienten sind wichtig für jede Praxis. Aber Neupatienten bringen erst im Laufe der Zeit Erträge für die Praxis. Am Anfang stehen der Befund und längere Beratungsgespräche, erst die danach folgende Versorgung und die Umsetzung der Behandlungskonzepte führen zu einem nachhaltigen Ertrag.



schwierig. Als sinnvoll erweist es sich hier oftmals, gerade auch beim Geldfluss in einer Praxis, einen externen Berater hinzuzuziehen.

Im Unternehmenscoaching hat das Thema Liquiditätsmanagement in der Zahnarztpraxis einen wesentlichen Anteil am Gesamterfolg. Das resultiert zum einen aus der Notwendigkeit, sich im zunehmend dichteren „Nachfragermarkt“ auch als Unternehmen positionieren zu müssen. Zum anderen bemerken wir, dass sich viele Zahnärzte um die betriebswirtschaftlichen Belange wenig bis gar nicht kümmern.

Die Konsequenzen dieser einseitigen Ausrichtung sind daran zu erkennen, dass der Zahnarzt zu große Privatentnahmen vornimmt, ohne dass dies erwirtschaftet wurde. Auf der anderen Seite existieren gerade in einer „Betriebswirtschaft negierenden“ Praxis

den sein, kann die Vergleichbarkeit ohne zusätzliche Informationen nicht gegeben und können die Aussagen zum wirtschaftlichen Ergebnis stark eingeschränkt sein.

Grundsätzlich empfiehlt sich ein Vergleich über mehrere Perioden bzw. Jahre hinweg.

Praxisliquidität

Die Bestandsaufnahme der Vermögenswerte und der Verbindlichkeiten sind erste Schritte, um die Praxisliquidität zu eruieren. Neben den Sachwerten wird noch der ideale Praxiswert für den Patientenstamm ermittelt.

Für den Analysten ist jedoch nicht der absolute Wert interessant, sondern wie sich die Entwicklung im Zeitablauf darstellt: Zeigt die Praxis eine positive oder negative Entwicklung?

Neben der Ermittlung eines „rechnerischen Eigenkapitals“ ist auch die aktuelle Liquiditätssituation für die Praxis relevant. Hier wird die verfügbare Liquidität ermittelt. Insgesamt zeigt dies, warum die Liquidität für jede Zahnarztpraxis, aber auch generell für jeden Unternehmer, so wichtig ist:

Liquide sein heißt, zu jedem Zeitpunkt in der Lage zu sein, allen seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können.

Wenn jemand nicht zahlungsfähig ist, bedeutet dies, er ist insolvent.

Liquiditätsverbesserung

Die Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung folgen dem Prinzip

- Einnahmen vorziehen
- Ausgaben verzögern
- „Gebundenes Vermögen“ freisetzen.

Weitere Schritte zur Liquiditätsverbesserung könnten sein, verlängerte Zahlungsziele für das Labor und das Depot zu vereinbaren. Angenommen, die Praxis hat bisher innerhalb von 15 Tagen ihre Rechnungen bezahlt, stellt sie jetzt auf 60 Tage Zahlungsziel um. Dies wird sich auch direkt positiv auf die Liquidität auswirken. Allerdings: Die Verlängerung der Zahlungsziele führt letztlich auch zu erhöhten Kosten, da die Praxis dann kein Skonto mehr ziehen kann. Gewöhnlich beträgt dieser Nachlass bei Zahlung innerhalb von 28 Tagen bis zu drei Prozent.

Die wunderbare Welt der Zahlen

Über die Bildung individueller Praxis(kenn)zahlen kann die Situation in einer Praxis fortlaufend gemessen und bewertet werden. Die Grundüberlegung hierbei ist, dass, wenn es gelingt, für die Praxis wichtige Kennzahlen zu verbessern, dies dann automatisch zu einem besseren Gesamtergebnis führt.

- Stichpunkte hierbei sind:
- Honorarumsatz (ohne Labor)
 - Umsatz pro Mitarbeiter
 - Leistungsstundensatz
 - Kostenquote
 - Interne Praxisstatistik

Patientenstamm

Dem Aufbau und der Pflege des Patientenstammes kommt auch betriebswirtschaftlich eine große Bedeutung zu. Es gibt Praxen, die bewusst den Anteil der Frauen am Patientenstamm steuern. Bei einem

Fazit

In vielen Fällen wird eine Praxis nach dem „Kontostand“ oder den Gesamtumsätzen geführt. Diese können als kurzfristige Indikatoren sehr hilfreich und nützlich sein, sind jedoch allein genommen für eine gesamte Praxisplanung zu wenig aussagekräftig. Mindestens zwei Mal pro Jahr sollten durch ein umfangreiches Planungs- und Strategieggespräch die Ziele in persönlicher und wirtschaftlicher Sicht abgeglichen werden.

Die enge Zusammenarbeit mit einem Steuerberater und der Zahnarztpraxis stellt für uns hierbei ein wichtiges Führungsinstrument dar, um dem Mediziner die Entnahme zu ermöglichen, die er braucht und sich verdient hat – aufgrund seiner Potenziale und Möglichkeiten. [DT](#)



Francesco Tafuro

TAFURO & TEAM
Coaching – Consulting –
Controlling für Zahnärzte & Ärzte
Grelckstraße 36
22529 Hamburg, Deutschland
Tel.: +49 40 76973967
www.tafuro-und-team.de