

# Z für (schwarze) Zahlen und (gesunde) Zähne

**PRAXISMANAGEMENT** Dass sich der Zahnarzt heutzutage auch und in besonderem Maße als Unternehmer versteht, dessen betriebswirtschaftlich erfolgreiches Handeln als wesentliche Basis für das Ausüben des gewählten Berufes dient, ist keine Pionierhaltung mehr. Ganz im Gegenteil! Das Einrichten innovativer, serviceorientierter und effizienter Praxisstrukturen gehört zum täglichen „Geschäft“. Denn ethisches und wirtschaftliches Handeln schließen sich nicht aus, sondern ergänzen einander vielmehr – und das zum Wohle aller Beteiligten.

In seinem 2015 erschienenen Fachbuch „Die patientenorientierte Zahnarztpraxis“ geht Henning Wulfes, Zahntechnikermeister und Initiator der academia•dental, unter anderem auf die betriebswirtschaftlich ausgerichtete Praxisführung als wesentlicher Motor einer nach innen wie außen langfristig erfolgreich geführten Praxis ein. Dabei werden Stichworte wie Liquidität, Investitionen und überlegtes Outsourcing genau beleuchtet. Wie schon in früheren Ausgaben der ZWP stellen wir Ihnen auch im vorliegenden und damit letzten Heft der ZWP in diesem Jahr eingekürzte Buchausschnitte vor.

## ■ Beginn Buchauszug ■

Wer seine Abläufe und Praxisstrukturen kontinuierlich optimiert, ist für die Zukunft gut aufgestellt. Dazu zählt auch, sich bereits abzeichnende negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um diesen zeitnah entgegenzuwirken. Eine konsequente Innovationsorientierung greift Chancen auf und bietet der Praxis Perspektiven.

### Liquiditätsplanung

Ein ganz besonderes Augenmerk ist auf den Liquiditätsbedarf und auf eine langfristige Liquiditätsplanung zu richten. Dies schließt den privaten Liquiditätsbedarf mit ein und steht in engem Zusammenhang mit dem angestrebten Rentabilitätsziel. Mit Liquidität wird die Fähigkeit bezeichnet, seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Als liquide Mittel werden die frei verfügbaren Finanzmittel benannt, die die Zahlungsfähigkeit gewährleisten.

Eine aussagekräftige Liquiditätsrechnung stellt dar, wofür Geld ausgegeben wurde (Anlagenkäufe, Darlehenstilgungen, Privatentnahmen etc.) und wie viele Mittel noch zur Verfügung stehen. Besonders bei Praxiskooperationen ist eine seriöse Liquiditätsplanung unverzichtbar. Aus ihr ergeben sich Anhaltspunkte zu den monatlichen Entnahmen der jeweiligen Partner. Eine zeitnah zu erstellende Einnahmen-Ausgaben-Rechnung dient dabei der Kontrolle; jeder Partner sieht, was erwirtschaftet wurde, und kann im Nachhinein einschätzen, ob die Höhe der Entnahmen berechtigt war. Die Kosten für die private Lebenshaltung sollten nicht über das Praxiskonto abgewickelt werden. Vielmehr ist es sinnvoll, sich im Rahmen privater Liquiditätsplanung ein gesondertes Konto einzurichten, auf welches monatlich ein entsprechender „Unternehmerlohn“ überwiesen wird.

Die Liquiditätsplanung muss sich auf einer soliden Planungsbasis gründen:

- Rückblick auf vorangegangene Jahre. Darstellung der verschiedenen Leistungsbereiche: Behandler 1, Behandler 2, Prophylaxe etc.
- Forderungen aus den bereits gestellten Rechnungen. Bei einer Praxiskooperation verteilen sich diese über ein breites Patientenspektrum, somit ist nicht mit höheren Ausfällen zu rechnen
- Zeiträume geringer Frequentierung, beispielsweise bei Monaten mit vielen Feiertagen, Ferienzeiten sowie eigene Urlaube, Praxisschließung bzw. eingeschränkter Betrieb bei Renovierung
- Personal- und Raumkosten, die weitgehend konstant sind und sich recht präzise einschätzen lassen

- höhere Steuerrücklagen bei positiver Entwicklung des Praxisingewinns
- Rücklagen für unverzichtbare Ersatzbeschaffungen und/oder Investitionen.

Da die Finanzbuchhaltung ausschließlich vergangenheitsorientiert ist, ist bei der Liquiditätsplanung der Blick in die Zukunft besonders wichtig. Bei einer sich abzeichnenden guten Auslastung durch hohes, bereits terminiertes Patientenaufkommen können die Einnahmen relativ sicher eingeschätzt werden. Als Vergleichsbasis dienen Leistungsstatistiken vorangegangener Zeiträume mit ähnlich hoher Auslastung.

Es sind oftmals unterschätzte Einflussfaktoren, die eine Liquiditätskrise herbeiführen:

- Fehleinschätzung bei Honorareinnahmen
- Veränderte Wettbewerbssituation, Ausscheiden beliebter, qualifizierter Mitarbeiter etc.
- Rechnungen werden sehr spät gestellt und/oder nicht zeitnah beglichen
- erheblicher Fremdkapitalanteil belastet das Ergebnis; überhöhte Investitionen bedingen hohe Zins- und Tilgungsrate oder Leasingverpflichtungen
- hoher Materialeinsatz bindet Kapital, z. B. ersichtlich im Materialbestand des Praxislabors und durch geringe Umschlagshäufigkeit
- Steuernachzahlung aufgrund zu niedriger Steuervorauszahlung
- unangemessene Entnahmen für private Lebenshaltung, Vorsorgeaufwendungen, riskante Finanzanlagen, Kostenbelastung durch Ehescheidung etc.

Sollte es dennoch zu Liquiditätsengpässen kommen, gilt es, zügig zu handeln:

- mit einem strikten Mahnwesen, bei dem ausstehende Forderungen zeitnah angemahnt werden; zum Beispiel Festlegen erste Mahnung 10 Tage nach Fälligkeit, zweite Mahnung nach weiteren 15 Tagen, alternativ säumige Patienten anrufen – ist oftmals effektiver!
- Rechnungslegung beschleunigen
- Orientierungsgespräch (Kreditgespräch) mit der Bank führen: Laufzeiten von Krediten ausdehnen, längere Zahlungsziele vereinbaren, Konto-Kreditrahmen erhöhen
- Investitionen zurückstellen, Leasing statt Kauf
- freiwillige Sozialleistungen abbauen etc.

Kreditnehmer müssen damit rechnen, dass sich ihre Kreditwürdigkeit (Bonitätsnote) mit zunehmendem Alter kontinuierlich verschlechtert. Forderungen nach zusätzlichen Sicherheiten, eine ungeplante Kredittilgung oder höhere Kreditzinsen können die Folge sein.

### Investitionen

Zur Gewährleistung innovativer Praxisabläufe sind Investitionen unverzichtbar. Sie müssen hinsichtlich ihrer langfristigen Wirkung eingeschätzt und mit der allgemeinen Unternehmensstrategie in Übereinstimmung gebracht werden. Eine Zusammenstellung aller Anschaffungen und Dienstleistungen, die für die Investition benötigt werden, findet sich im Investitionsplan wieder. Dieser ist ein unverzichtbares Instrument, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Es ist sinnvoll und notwendig, bereits im Vorfeld einer geplanten Investition durchzurechnen, ab wann sich die Anschaffung rentiert. Grundlegende Fragen hierzu sind:

- In welchen Bereichen soll zu welchem Zweck investiert werden:
  - moderne Technologien, neue Behandlungsansätze, Digitalisierung
  - Ausbau vorhandener Leistungsbereiche, medizinisch-technische Geräte
  - neues Personal, Qualifikation der Mitarbeiter, Teammotivation
  - Werterhaltung, Ersatzbeschaffung
  - funktional optimierte Praxisräume
  - Marketingaktivitäten wie Patientenveranstaltungen, Corporate Design
  - effizienteres Terminmanagement, Administration – neue Software

- Ist die Investition zwingend erforderlich, bietet sie einen Patientennutzen, eine Innovation? Zu welchem Zeitpunkt soll investiert werden?
- Wie hoch ist die Investition, sind etwaige Folgekosten ausreichend berücksichtigt?
- Ist die Liquidität nachhaltig sichergestellt?
- Erfolgte eine Chancen-/Risiko-Abwägung (Zeitraum der Amortisierung)?
- Wird die Investition aus Eigenkapital oder auf Kredit finanziert?

Fremdfinanzierte Investitionen, die z.B. über Darlehen abgedeckt sind, bedürfen besonderer Beachtung: Amortisationsrechnung, Laufzeiten, Zinsbindungszeiträume und Zinssätze, steuerliche Abschreibungen sind zu ermitteln und ein Tilgungsplan ist zu erstellen. Oftmals ziehen Innovationen oder Investitionen eine nicht unerhebliche personelle Ausweitung nach sich, diesen Aspekt gilt es besonders zu berücksichtigen.

### Outsourcing von Dienstleistungen

Zunehmend wenden sich zahnärztliche Praxen an externe Anbieter wie Abrechnungsgesellschaften, Verrechnungsstellen oder Factoringunternehmen. Häufig sind es die ungeliebten, aber notwendigen Aufgaben, mit denen Externe beauftragt werden, um die eigene Administration zu entlasten. Es ist grundsätzlich zu überlegen, ob es zweckmäßig ist, bestimmte Dienstleistungen an Dritte zu übertragen. Eine sorgfältige Leistungserfassung vorausgesetzt, kann Outsourcing zu höherer Effizienz und mehr Freiräumen führen. Die Praxis begibt sich nicht in Abhängigkeit einer entsprechend qualifizierten eigenen Kraft, deren Urlaubszeiten oder krankheitsbedingtem Ausfall. In spezialisierten Unternehmen stehen hierfür Fachkräfte mit entsprechender Kompetenz zur Verfügung. Da Tätigkeiten wie Abrechnungen nicht zwingend täglich auszuführen sind, können die Unterlagen gesammelt übergeben werden. Idealerweise erfolgt die Übermittlung der Rechnungs- und Patientendaten online. Falls gewünscht, ermöglichen elektronische Schnittstellen den direkten Zugriff auf die Praxis-EDV. Nach Eingang der Abrechnungsunterlagen wird der Forderungsbetrag oftmals sofort ausgezahlt und der Dienstleister übernimmt das Ausfallrisiko. Die anfal-

lenden Kosten der delegierten Aufgaben werden nach Leistungsumfang mit dem jeweiligen Anbieter vereinbart und lassen sich gut einplanen. Praxen, die über einen sehr solventen Patientenkreis verfügen, können sich beispielsweise auf eine treuhänderische Abrechnung ohne Ausfallschutz beschränken. Bei der Auswahl externer Partner ist dringend anzuraten, im Vorfeld Referenzen einzuholen und Angebote mit Ruhe und Sorgfalt zu prüfen. Eine nicht serviceorientierte Abwicklung beeinträchtigt das Verhältnis zwischen Patient und Dienstleister, zudem geht dies unweigerlich zulasten des Images. Es sollten ausschließlich Unternehmen zum Zuge kommen, die im Umgang mit säumigen Zahlern Feingefühl und Einfühlungsvermögen erwarten lassen.

### INFORMATION

„Die patientenorientierte Zahnarztpraxis“ ist ein Ratgeber für praktizierende Zahnärzte, Praxismitarbeiter in Leitungsfunktion und Existenzgründer und beschreibt die moderne patientenorientierte Dienstleistungspraxis. Das Fachbuch vermittelt Denkansätze und Tipps, mit denen sich Praxisabläufe optimieren lassen. Es ist in vier Sprachen (Deutsch, Englisch, Russisch, Spanisch) bei BEGO unter [www.bego.de](http://www.bego.de) oder im Buchhandel erhältlich.



Henning Wulfes  
Die patientenorientierte Zahnarztpraxis  
Marketingstrategien • Praxismanagement  
ISBN 978-3-9809111-3-9  
Deutsch

Infos zum Autor

