

# Mehr Transparenz bringt mehr Gewinn

## Controlling, Betriebswirtschaft, Liquidität und Basel II

*Für einen Zahnarzt ist es unverzichtbar, stets die wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen seiner Praxis vor Augen zu haben. So können tief greifende Krisen vermieden werden und so behält der Zahnarzt stets eine gute Bonität, die mit Einführung der neuen Eigenkapitalverordnung (Basel II) ausschlaggebend für einen günstigen Kredit ist. Was aber muss ein „Unternehmer Zahnarzt“ heute tun, um seine betriebswirtschaftlichen Zahlen transparent zu halten? Und darüber hinaus so auszuwerten, dass seine Praxis davon profitiert? Der folgende Beitrag zeigt geeignete Maßnahmen und neue Perspektiven auf.*

### Basel II oder die persönliche Bonität

Seit dem 01.01.2007 ist die neue „Eigenkapitalverordnung für Kreditinstitute“, genannt „Basel II“ in Kraft. Diese zwingt die Finanzmärkte, neue Regeln einzuhalten, und sie verpflichtet Kreditinstitute, die Höhe der Kreditzinsen an der Bonität ihres Kunden auszurichten.

Ziel von Basel II ist es, die Stabilität im Kreditwesen zu erhöhen, d. h. das Ausfallrisiko eines Kredites stärker zu berücksichtigen. Um das zu erreichen, sind Banken nun verpflichtet, eigene Sicherheitsrücklagen in Form von Eigenkapital zu binden. Bisher orientierten sich die Rücklagen an der Kredithöhe und Kreditlaufzeit. Wie viel Eigenkapital eine Bank jetzt zurücklegen muss, hängt von der Bonität des Kunden ab, und dies beeinflusst wiederum direkt die Zinshöhe.

Auch für den Zahnarzt bedeutet dies, dass seine individuelle Bonität sehr wichtig für einen Kredit wird. So steht die individuelle Bonität des Zahnarztes im Vordergrund, wenn die Bank Kreditrisiken durch Eigenkapital unterlegen muss. Der Kreditgeber entscheidet, wie er das Risiko ermittelt. Auf eine einfache Formel gebracht heißt das:

**gute Bonität = geringes Risiko = niedriger Zins  
oder  
mindere Bonität = erhöhtes Risiko = höherer Zins  
oder  
schlechte Bonität = hohes Risiko = kein Kredit**

### Das Rating

Die Bank wertet die Finanzkraft des Zahnarztes, und das Rating ist die Einstufung der Bonität in eine Rangliste. Das Rating reicht von „AAA“, was eine „sehr gute Bonität“ bedeutet bis „C“ für „schlechte Bonität“.

Eine Bonität kann sich rapide und unmerklich verschlechtern. Ein Beispiel: Ein Zahnarzt überzieht die vereinbarte Kreditlinie über einen Zeitraum von 90 Tagen. Der Bankcomputer bemerkt dies sofort, und schon handelt sich der Zahnarzt automatisch ein schlechteres Rating ein, das prompt in seinem Kundenstammdaten vermerkt wird. Neben Kontoüberziehungen haben Pfändungen, Lastschriftrückgaben, veraltete Bonitätsunterlagen, Überschuldung und geringe Liquidität Einfluss auf das Rating. Die persönliche Bonität beeinflusst den Zinssatz nun automatisch und eine schwache Bonität und mangelnde Transparenz bedeuten höhere Zinsen.

Wird die vereinbarte Kontokorrentlinie über 90 Tage hinweg überzogen, dann gilt dieser Kredit als ausgefallen und die Bank muss nun den gesamten Kredit mit Eigenkapital unterlegen. Die Bank gibt diese Kosten an den Kunden in Form einer Zinserhöhung weiter.

Vorsicht! Das Rating verschlechtert sich auch dann, wenn ein Zahnarzt neben seinem Kontokorrentkredit zusätzlich über weit größere Vermögenswerte bei der gleichen Bank verfügt. Aber das interessiert den Bankcomputer nicht, und schon erhält der Zahnarzt ein schlechteres Rating, ohne es selbst zu bemerken. Verhin-



**Hans-Dieter Feldmann**

1978 Studium der Betriebswirtschaft in Pforzheim und Berlin  
Leitende Positionen in Industrie und Beratungsunternehmen für die Dental-Branche  
1984 Gründung WUB-Beratungsunternehmen für Zahnärzte, ab 1999 Firmierung FELDMANN CONSULTING®  
1988 Seminarveranstaltungen für Zahnärzte, Assistenten und Praxispersonal  
1989 Dozententätigkeit für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing  
1990 Veröffentlichungen in Dentalfachzeitschriften zu betriebswirtschaftlichen Themen  
1995 Gründung Arbeitszirkel „Unternehmen Zahnarztpraxis“. Entwicklung betriebswirtschaftlicher Konzepte für die Zahnarztpraxis  
1998 Herausgeber Handbuch und Leitfaden zum Medizinproduktegesetz für Praxislabore und gewerbliche Dentallabore  
1999 Geschäftsführer FELDMANN CONSULTING® Gesellschaft für Praxisanalysen und betriebswirtschaftliche Optimierung  
2003 FELDMANN CONSULTING® Akademie für betriebswirtschaftliche Fortbildung von Zahnärzten und ZFA

dern kann dies der Bankkunde nur durch absolute Kontendisziplin. Denn das Rating ist bewusst definiert als eine „Beurteilung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit“ und nicht zu verstehen als eine Analyse der Jahresergebnisse vergangener Jahre.

Bei Kreditneuevergabe werden nicht nur die quantitativen Kriterien wie Finanzkraft und Rating berücksichtigt, sondern auch die qualitativen Kriterien des Praxisinhabers, wie z. B. Unternehmer- und Managementqualität, Praxisführungskonzept,

Praxisstrategie, Praxispositionierung oder Marktrisiken etc.

Zahnärzte können sich auf die Anforderungen der Banken einstellen, indem sie sich mit dem Begriff „Liquidität“ ernsthaft auseinandersetzen und ihre tatsächlichen Liquiditätsverhältnisse (Praxisertrag im Verhältnis zu den Privatausgaben) mit dem Steuerberater besprechen.

Steuerberatungsgesellschaften, die auf die Beratung von Zahnärzten spezialisiert sind, bieten spezielle Dienste an, die die Anforderungen an eine echte Liquiditäts- und Steuerplanung erfüllen. Diese sind sinnvoll, da Liquiditätsengpässe häufig durch Steuernachzahlungen verursacht werden. Daher sollten schwankende Steuernachzahlungen vermieden werden. Fordern Sie von Ihrem Steuerberater eine Steuervorausberechnung und jährlich eine Abschreibungsplanung.

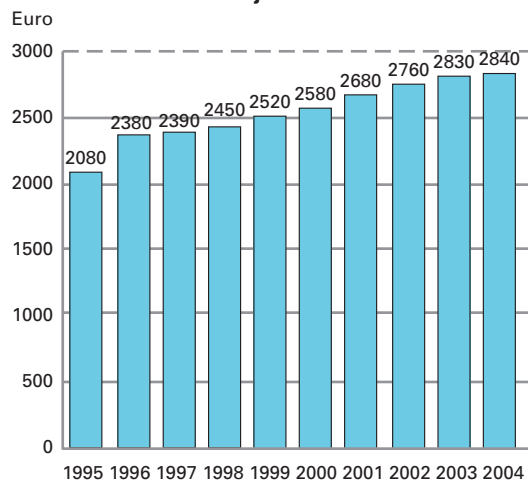
**Fazit:** Bonität will gepflegt sein. Jeder Zahnarzt sollte regelmäßig mit seiner Bank sprechen und ihr Einsicht in seine betriebswirtschaftlichen Zahlen geben.

### Leistungen müssen verkauft werden

Der Gesundheitsmarkt ist ein boomender Wachstumsmarkt mit einem Wachstumspotential in Milliardenhöhe. Der „zweite Gesundheitsmarkt = die Summe aller Selbstzahlerleistungen“ macht bereits heute über 20 Prozent aller Gesundheitsleistungen aus. Wenn ein Zahnarzt von dieser Entwicklung profitieren möchte, dann muss er die Patienten vom Nutzen seiner zahnärztlichen Leistung überzeugen, denn dann ist der Patient auch bereit, dafür zu zahlen.

Der Anteil der Gesundheitsausgaben am BIP (BIP = Bruttoinlandsprodukt der wirtschaftlichen Leistung der Bundesrepublik Deutschland) beträgt über 10 Prozent und die „privaten“ Gesundheitsausgaben werden in den nächsten Jahren kontinuierlich steigen (Abb. 1 u. 2). Das Gesundheitswesen ist also einer der wichtigsten Wirtschaftszweige und jeder Zahnarzt, der seine Praxis zu einer modernen Dienstleistungspraxis entwickelt, kann daran partizipieren. Das gelingt aber nur,

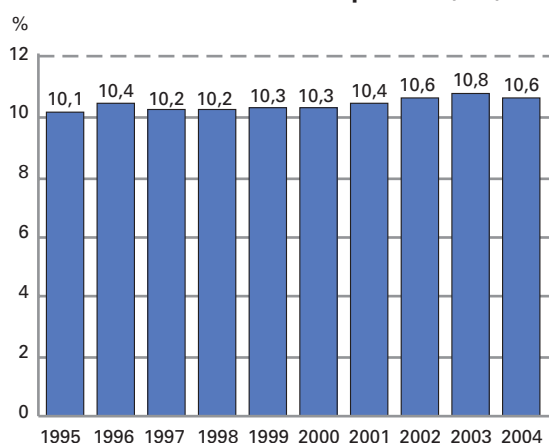
**Entwicklung der Gesundheitsausgaben 1995 - 2004 in Euro je Einwohner**



© Statistisches Bundesamt Deutschland 2006

Abb. 1

**Entwicklung der Gesundheitsausgaben 1995 - 2004 Anteil am Bruttoinlandsprodukt (BIP)**



© Statistisches Bundesamt Deutschland 2006

Abb. 2

wenn der Zahnarzt die Gesetze der Marktwirtschaft – unter Berücksichtigung ärztlicher Ethik – beherrscht.

Die Nachfrage nach „kostenfreier“ Behandlung war einst Garant für wirtschaftlichen Erfolg. Kaum ein Zahnarzt machte sich Gedanken darüber, welchen Ertrag eine bestimmte Behandlung brachte. Heute aber müssen Leistungen dem Patienten „verkauft“ werden. Weil das Wort „verkaufen“ meist negativ verstanden wird und mit Vorurteilen belegt ist, wird

es von vielen Zahnärzten bis heute missverstanden. Der Sinn des Verkaufens besteht aber darin, dass Menschen nur dann kaufen, wenn sie einen persönlichen Nutzen davon haben.

**Fazit:** Letztendlich bedeutet das für die Zukunft: Weg vom alleinigen Kassenumsatz, hin zu Kassen- und Selbstzahlerleistungen. Der Patient von morgen muss immer als Privatpatient verstanden werden. Beim einen Patienten zahlt die Private Krankenkasse das zahnärztliche Honorar, beim anderen Patienten zahlt die GKV einen Teil des Honorars und der Patient den Restbetrag.

### Kommunikation ist erlernbar

Zahnarztpraxen, die erfolgreich Privatleistungen verkaufen, haben eines gemeinsam: Das Praxispersonal arbeitet serviceorientiert und ist in Kommunikation geschult. Der kontinuierliche Verkauf von Selbstzahlerleistungen funktioniert nur dann, wenn das ganze Praxisteam die gleiche „Praxisprache“ spricht und die erlernten Kommunikationstechniken im Umgang mit Patienten

vom gesamten Team einsetzt werden. Dabei bedeutet „verkaufen“ nicht, den Patienten zu übervorteilen. Im Gegenteil, das geschulte Personal erreicht den Patienten zielgenau auf der Ebene, auf der der Kunde ansprechbar ist und so den Nutzen der zahnärztlichen Leistung versteht.

Jedes Praxisteam kann in Seminaren zu den Themen Kommunikationstraining, Telefontraining, Verkaufstraining und Selbstzahlerleistungen diese Techniken erlernen.

Durch interaktive Rollenspiele erlangen die Teilnehmer Sicherheit für die praktische Umsetzung in der Zahnarztpraxis.

Ein Beispiel: Die Aussage eines Zahnarztes vor einem Kommunikationstraining: „Ich habe schon alles versucht, meine Patienten wollen keine professionelle Zahnreinigung und hier in dieser ländlichen Gegend mit hoher Arbeitslosigkeit geht das nicht, das geht nur in der Stadt.“ Nach drei Kommunikationstrainingseinheiten von jeweils 6 Stunden wurden in dieser Praxis innerhalb von viereinhalb Monaten 255 professionelle Zahnreinigungen vom Praxispersonal verkauft. Das entspricht einem Mehrumsatz in Höhe von 15.300 Euro, ohne dass diesem Umsatz wesentliche Kosten gegenüberstanden.

### Betriebswirtschaftliche Auswertung nach Leistungsbereichen

Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) basiert auf den Daten der Finanzbuchhaltung und zeigt den Erfolg der Praxistätigkeit. Sie gibt dem Praxisinhaber während des laufenden Finanzjahres Auskunft über seine Kosten- und Erlössitua-

tion sowie über Vermögens- und Schuldverhältnisse. Richtig interpretiert lassen sich Rückschlüsse zur Praxisführung ableiten.

Aus der Standard-BWA geht aber nicht hervor, in welchen zahnärztlichen Leistungsbereichen der Ertrag am größten ist, ob das Praxislabor wirklich gewinnbringend arbeitet oder welcher Deckungsbeitrag durch Selbstzahlerleistungen erzielt wird. Die Einnahmen werden meist nur in zwei Positionen, KZV- und Privateinnahmen, ausgewiesen. Besser ist eine übersichtliche Aufteilung der Einnahmen in Leistungsbereiche. Dadurch erkennt der Praxisinhaber auf einen Blick, in welchen Bereichen profitabel gearbeitet wird und in welchen Bereichen das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Jeder Zahnarzt sollte die eigene BWA kritisch hinsichtlich Transparenz und Aussagekraft überprüfen.

Die Aufschlüsselung der BWA kann nach dem folgenden Schema erfolgen:

KZV Kons. Chirurgie, KZV Zahnersatz, KZV Parodontose, KZV Kieferbruch, KZV KFO, Praxisgebühr, Versicherungsanteile GKV, Privatpatienten, ggf. Praxislabor, Prophylaxe/PZR, sonstige Selbstzahlerleistungen. Voraussetzung für die Aussagefähigkeit einer BWA ist neben

der individuellen Aufschlüsselung der Erträge der richtige Kontenrahmen, z. B. bei DATEV der Kontenrahmen SKR 80.

### Controlling – Steuern, Planen, Koordinieren

Jeder Praxisinhaber muss stets aktuell über die wirtschaftliche Lage seiner Praxis informiert sein. Nur wenn Schief lagen in der Praxis wie auch im Privatbereich rechtzeitig erkannt werden, kann er Maßnahmen einleiten und gegensteuern. Mithilfe von Kennzahlen kann der Zahnarzt die wirtschaftliche Entwicklung seiner Praxis und seiner privaten Situation betrachten und steuern. Als Kennzahlen bieten sich an: Umsatzrendite, Personalkostenquote, Entschuldungskraft, Mitarbeiterproduktivität etc. oder die Kosten einer Praxisstunde.

### Der Weg in die Krise

Eines Tages war das ungute Gefühl da: „Irgendetwas stimmt nicht (mehr).“ Zunächst nur ein Unbehagen, nach dem Gespräch mit dem Steuerberater die Gewissheit, dass die Praxis sich in einer Krise befindet.

[www.ids-cologne.de](http://www.ids-cologne.de)

#### Zukunft trifft Zahnarzt.

Die IDS 2007 ist die internationale Leitmesse der Zahnmedizin und Zahntechnik mit rund 1.600 Ausstellern aus 50 Ländern.

Alle zwei Jahre trifft sich die gesamte Branche in Köln zur Information und Kommunikation im Rahmen von Produktpräsentationen und Live-Demonstrationen.

Hier finden Sie als Zahnarzt Innovationen und zukunftsweisende Konzepte für Ihre Praxis.

Sehen Sie hier die Zukunft der dentalen Welt – und Ihre Chancen, vorne mit dabei zu sein. Herzlich willkommen in Köln.

Koelnmesse GmbH, Messeplatz 1, 50679 Köln  
Telefon +49 180 577-3577\*  
Telefax +49 221 821-99 1160  
[ids@visitor.koelnmesse.de](mailto:ids@visitor.koelnmesse.de), [www.ids-cologne.de](http://www.ids-cologne.de)

\*(0,14 €/Min aus dem deutschen Festnetz)

**IDS<sup>®</sup>**  
**2007**

Zeit sparen, Geld sparen!  
Jetzt online registrieren und Karten kaufen  
[www.ids-cologne.de](http://www.ids-cologne.de)

**32. Internationale Dental-Schau**  
**KÖLN, 20.–24.3.2007**  
**20. März: Fachhändlertag**

Eine Krise kommt nicht von heute auf morgen. Eine Krise kommt schleichend durch die Hintertür und wird oft erst spät bemerkt, denn die Zahlungsströme einer Praxis werden über ein Kontokorrentkonto abgewickelt. Dieses Konto ist einmal im Plus, einmal im Minus. Der Kontenstand oszilliert. Fast unbemerkt ist das Konto über einen längeren Zeitraum im Minus, dann dauernd im Minus und dann am Limit oder sogar überzogen. Früher haben Banken diese Kredite in mittelfristige Darlehen umgebucht, mit der Einführung von Basel II sind Banken i. d. R. nicht mehr dazu bereit.

**Fazit:** Eine Krise ist kein Schicksalsschlag. Eine Krise beschleunigt längst überfällige Entscheidungen und erzwingt die Weichenstellung für die Zukunft. Erfolgreiches Krisenmanagement ist mehr wert als die kurzfristige Überbrückung eines Liquiditätsengpasses.

Mögliche Ursachen für Krisen sind: Nichterkennen(wollen) von Marktveränderungen, Betriebsblindheit, fehlende Personalqualität, verzögerte strategische Entscheidungen, ein fehlendes Praxiskonzept, mangelnde interne und externe Kommunikation, ungenügende Nutzenargumentation, fehlendes Praxiscontrolling etc. Umsatzrückgang und auch kleine Ertragsverluste addieren sich dann über einen längeren Zeitraum. Steuernachzahlungen werden oftmals über dieses Konto finanziert, weil keine Steuervorausplanung vorhanden war. Der Wegfall von Abschreibungen führt zu erhöhten Steuerzahlungen, weil keine Abschreibungsplanung vorhanden war. Das Ausbleiben von Patienten sowie fehlende Praxisstrategien und die gravierenden Änderungen im Gesundheitswesen haben viele Zahnärzte überrumpelt.

Liquiditätsschwierigkeiten sind die Folgen tiefer Probleme und nicht die Ursache. Dort, wo Umdenken jetzt zwingend erforderlich wäre, setzt bei vielen Praxisinhabern eine Starre ein. Auch meisterhafte Rechtfertigungsstrategien helfen hier nicht weiter. Inhaber erfolgreicher Praxen hingegen warten nicht auf bessere Zeiten, sondern agieren.

### Krisenprävention durch Praxiscoaching

Der Weg aus der Krise ist kein leichter und erfordert Kraft und professionelle Hilfe. Zahnärzte wenden sich in dieser Situation häufig an ihren Steuerberater, doch dieser kann hier wenig helfen, da Praxiscoaching nicht zu seinen Aufgaben zählt. Mit einem professionellen Praxiscoaching mit vorgeschalteter Praxisanalyse kommt der Zahnarzt am schnellsten zum Ziel.

Ausgangspunkt für jede gezielte Optimierung ist die Bestimmung des Status quo. Das Ziel einer umfassenden Praxisanalyse ist es, die finanzielle Situation anhand von Kennzahlen zu durchleuchten. Die Analyse des Ist-Zustandes ermöglicht eine schnelle Lagebeurteilung und ist die Basis für weitere Maßnahmen.

Eine wirtschaftliche Praxisbetrachtung beinhaltet Analysen zur Praxisentwicklung, Praxiskostenstruktur, Liquidität und Gewinnverwendung, Bestimmung von Problemursachen, vorläufige Situationsbeschreibung, Abrechnung, Praxispositionierung, Finanzierung und die transparente Aufarbeitung der betriebswirtschaftlichen Zahlen.

Der Praxis-Check untersucht die allgemeine Charakteristik der Praxis, Ausstattung und Ambiente, Terminplanung/Ablauf, Terminstruktur, Marketing, Telefon- und Kommunikationsverhalten, Patientenzielgruppen, Praxisdaten, Praxismanagement, Personalmanagement, Erstellung eines Maßnahmenkatalogs, Terminierung mit Zielsetzung.

Die Praxisanalyse kann mit einer zahnärztlichen Anamnese verglichen werden, aus der ein „Behandlungsplan“ abgeleitet werden kann, und zwar in Form eines Maßnahmenkatalogs mit messbaren Zielen, die in Teilziele unterteilt sind. Teilziele sind Verbesserungen in: Kommunikation, Patientenberatung, Patientenzufriedenheit, Steigerung der Umsätze bei Selbstzahlerleistungen, Praxisauslastung, Mitarbeiterzufriedenheit, Außenwirkung der Praxis, Praxisrentabilität, Kostenstruktur, Praxisliquidität etc.

Die Ergebnisse der Praxisanalyse werden in einem ausführlichen Beratungsbe-

richt zusammengefasst und die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden den Maßnahmenplan. Der Grad, in dem die Ziele erreicht werden, wird durch ein individuelles Berichtswesen kontrolliert und extern ausgewertet, bis die Praxis alle Schritte verinnerlicht hat und das Gesamtziel erreicht ist.

Praxisberatung und Praxisanalyse werden durch den Staat über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle BAFA mit einem Gesamtzuschuss in Höhe von bis zu 3.000 Euro gefördert.

### Schlussfolgerung

Haben Sie mehr Mut zur Veränderung. Mehr Transparenz bringt mehr Gewinn. Eine Praxisanalyse schafft einen echten Mehrwert für die Zahnarztpraxis, da nach der Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen der messbare Erfolg nicht ausbleiben kann. Denn in jeder Zahnarztpraxis ist Potenzial für Ertrags- und Liquiditätssteigerung vorhanden. Durch die Umsetzung der Beratungsergebnisse konnten in vielen Fällen jährlich mehrere Zehntausend Euro Praxisumsatz zusätzlich erzielt werden. Zum Angebot einer modernen zahnärztlichen Dienstleistungspraxis gehört die bewusste und gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms genauso wie die fachliche Weiterbildung des Praxispersonals. Die Konsequenz integraler Beratung, konsequenter Zielsetzung, konsequenten Handelns und Kontrolle führt nachhaltig zum wirtschaftlichen Erfolg.

Eine Buchempfehlung des Autors: „Die Mäusestrategie für Manager – Veränderungen erfolgreich begegnen“ von Spencer Johnson, ISBN 3-7205-2122-2 ist eine leichte, humorvolle und doch tief sinnige Geschichte über Veränderungen und trifft die oben beschriebene Situation einer Krise im Kern.

*Korrespondenzadresse:*  
*Feldmann Consulting®*  
*GmbH & Co. Beratungs KG*  
*Wilhelmstraße 1, 76275 Ettlingen*  
*Tel.: 07243 7254-0*  
*Fax: 07243 7254-20*  
*E-Mail: info@feldmannconsulting.de*  
*www.feldmannconsulting.de*