



PRAXISENTWICKLUNG

So treffen Sie die richtige Investitionsentscheidung für Ihre Zahnarztpraxis – Teil 1: Die Planung

von Michael Brüne, Geschäftsführer „Beratung für Heilberufe“, Berlin,
www.beratung-heilberufe.de

Der wirtschaftliche Erfolg einer Zahnarztpraxis hängt maßgeblich auch von Investitionen insbesondere im betrieblichen Bereich ab. Dabei ist es besonders wichtig, größere Investitionen gründlich zu planen und deren Wirtschaftlichkeit im Vorfeld zu berechnen. Dieser Beitrag leistet auf der Grundlage eines anschaulichen Praxisfalls konkrete Hilfestellung dabei, die „richtige“ Investitionsentscheidung für Ihre Zahnarztpraxis zu treffen. Am Beispiel des Investitionswunsches einer Zahnärztin werden wir zunächst eine – auf das gesamte Jahr bezogene – Liquiditätsberechnung aufstellen. Im Anschluss daran wird die „Wirtschaftlichkeit der Investition“ vertieft. |

Grundsätzliches zur Investitionsplanung

Eine solide Investitionsplanung teilt sich grundsätzlich in fünf Schritte auf:

1. Kapitalbedarf

Zuerst ist zu klären, wie viel Geld Sie für die geplante Investition benötigen. Zu diesem Zweck erstellen Sie eine Liste aller Anschaffungen und Dienstleistungen, die zur Umsetzung der Investition benötigt werden. Die nun anzufordernden Angebote von Depots, Händlern, Handwerkern und Einrichtern werden dann in dieser Liste erfasst und – sofern Sie über mehrere Angebote verfügen – gegenübergestellt. So haben Sie einen guten Überblick über die Kosten und können einen Preisvergleich vornehmen. Berücksichtigen Sie bitte auch mögliche Nebenkosten der Investition wie zum Beispiel Bearbeitungsgebühren. Bei einer betrieblichen Investition etwa in ein Prophylaxezimmer mit einem neuen Behandlungskonzept wird es eine Anlaufphase geben. Berechnen Sie die Vorfinanzierungskosten und stellen diese in Ihre Liquiditätsplanung ein (siehe hierzu auch 4.).

2. Finanzierung

Der oben errechnete Kapitalbedarf muss durch eine passende Finanzierung sichergestellt werden. Diese Finanzierung kann aus Eigen- und Fremdkapital erfolgen. Sofern Ihr Eigenkapital nicht ausreicht, schließen Sie die bestehende Finanzierungslücke zum Beispiel durch Bankkredite. Ausführliche Tipps zur richtigen Finanzierung haben wir unlängst in einer Beitragsserie erläutert, die Sie in den Ausgaben Nrn. 6 bis 9/2011 des ZWD finden. Bei steuerlichen Fragen wie zum Beispiel der anzusetzenden Absetzung für Abnutzung (AfA) für Ihre Investitionen binden Sie am besten Ihren Steuerberater ein.

3. Liquiditätsplanung

Liquidität ist die Fähigkeit, jederzeit alle fälligen Forderungen fristgerecht bezahlen und allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können! Streng genommen gibt es für Sie nur eine – alles entscheidende – Liquidität: die freie

Liquidität nach Lebenshaltungskosten. Hierunter verstehen wir Ihre Zahlungsfähigkeit nach Abzug aller betrieblichen und privaten Ausgaben. Wenn ein positiver Saldo vorliegt, ist erst einmal alles gut. Wenn sich aber aktuell oder in der Zukunftsbetrachtung ein Negativsaldo ergibt, ist es wichtig, die Gründe hierfür zu erkunden und Maßnahmen einzuleiten, um ihn nachhaltig positiv zu beeinflussen.

PRAXISHINWEIS | Ein ganz einfacher Navigator für Ihre Liquidität ist Ihr Kontokorrentkonto! Sofern alle fälligen Verpflichtungen bezahlt, für alle Steuerzahlungen und sonstigen, in naher Zukunft anfallenden finanziellen Forderungen Vorsorge getroffen wurde und die laufenden Praxis- und Privatkonten im Plus sind, liegt die Liquidität im „grünen Bereich“. Kurzfristig betrachtet ist die Liquidität sogar noch wichtiger als geplante zukünftige Gewinne!

Bei einer sauberen Liquiditätsplanung erfassen Sie alle eingehenden und ausgehenden Zahlungen. Wichtig hierbei ist, dass Sie folgende Daten erheben:

- alle betrieblichen Einnahmen und Ausgaben,
- alle Darlehen mit Zins und Tilgung,
- alle Vorsorgeleistungen, Zahlungen in Lebens- und Krankenversicherungen,
- alle sonstigen Verpflichtungen wie zum Beispiel Unterhaltszahlungen,
- alle fixen Kosten der Lebenshaltung wie Miete, Strom und Telefon,
- alle ungebundenen Kosten zur Lebenshaltung (Urlaub, Kinder, etc.) und
- alle zukünftigen steuerlichen Wirkungen der AfA.

Als Ergebnis erhalten Sie Ihre persönliche Liquiditätsplanung, die sich im Laufe der kommenden Monate oder Jahre negativ oder positiv entwickelt. Sollte ein Minusbetrag entstehen, ist es wichtig, ihn über Eigenkapital oder Ihren Kontokorrentkredit auffangen zu können. Notfalls müssen Sie Ihre Finanzierung verändern oder Umsätze und Kosten in der Planung anpassen und Ihre Aktivitäten verändern.

4. Ertragsvorschau

Durch eine Ertragssimulation zeigen Sie, wie sich die geplante Investition auf die wirtschaftliche Entwicklung Ihrer Zahnarztpraxis auswirkt. Grundsätzlich ist es das Ziel einer jeden Investition, im Markt besser sichtbar zu sein und mehr Geld zu verdienen.

Grundlage Ihrer Ertragsvorschau sind Ihre bisherigen Praxisergebnisse. Aus Ihren letzten betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Einnahmen- sowie Ausgabenrechnungen entnehmen Sie die entsprechenden Umsatz-, Kosten- und Ertragswerte.

Wenn Sie höhere Umsätze zum Beispiel durch vermehrte Prophylaxeleistungen erwarten, beschreiben Sie diese kurz schriftlich und passen Sie Ihre Berechnungen an. Berücksichtigen Sie bitte die Zeitverzögerung von Zahlungseingängen zur Leistungserbringung. Das bedeutet, dass Sie je nach Zahlungsmoral Ihrer Patienten eventuell Ihren Kontokorrentkredit erhöhen müssen.

5. Überprüfung der Zahlen

Nun gilt es, Ihre Investitionsplanung noch einmal zu überprüfen. Bitten Sie am besten eine fachkundige Person dazu, mit der Sie gemeinsam die folgenden beiden Fragenkomplexe klären:

- Wurden bei der Planung wirklich alle Investitionspositionen und mögliche Kosten berücksichtigt?
- Ist die Investition wirtschaftlich sinnvoll und ist die Liquidität nachhaltig sichergestellt?

Fallbeispiel zur konkreten Planung einer Investition

Um die einzelnen Schritte einer Investitionsplanung nachzuvollziehen, begleiten wir nun eine Zahnärztin, die seit mehreren Jahren selbstständig und erfolgreich in eigener Praxis tätig ist. Die ursprünglichen Investitionen sind weitgehend abgezahlt, Abschreibungen hieraus fallen nicht mehr an. Die laufende Liquidität ist grundsätzlich gegeben. Um konkurrenzfähig zu bleiben, möchte sie in ein Prophylaxezimmer investieren. Ein aktuelles Angebot für die Gesamtinvestition in Höhe von 50.000 Euro liegt vor.

Kann sich die Zahnärztin auf Basis ihrer aktuellen Rahmenbedingungen inklusive einer vorsichtigen Personalkostenerhöhung für Ausbildung und Einsatz der Prophylaxehelferin die geplante Investition und die hieraus resultierende finanzielle Belastung leisten? Nur eine konkrete Rechnung kann dies zeigen.

Damit Sie die einzelnen Gedankenschritte gut nachvollziehen können, beschreiben wir im folgenden Fallbeispiel zunächst die Ausgangssituation und die wirtschaftliche Auswirkung der geplanten Investition. Im darauf folgenden Schritt entwickeln wir dann eine allgemeine rechnerische Lösung und anschließend folgt die Berechnung der konkreten Behandlungszahlen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, Ihnen entsprechendes „Rüstzeug“ an die Hand zu geben, mit dem Sie Ihren finanziellen Rahmen definieren, aber auch die notwendigen Aktivitäten einschätzen und besser steuern können.

Auswirkungen der Investition auf die Liquidität ermitteln

Zunächst gilt es also, die tatsächliche Auswirkung einer Investition auf die Liquidität bei unveränderter Einnahmesituation zu ermitteln. Damit setzen wir bei Schritt 3 des zuvor dargelegten Vorgehens im Rahmen einer Investitionsplanung ein. In den Schritten 1 und 2 wurden für eine Hochrechnung 2012 folgende Kosten und Abschreibungen ermittelt bzw. veranschlagt, die mit einer kreditfinanzierten Investition in Höhe von 50.000 Euro einhergehen:

- Zinsmehrbelastungen in Höhe 2.500 Euro jährlich
- Tilgungsmehrbelastungen in Höhe 5.000 Euro jährlich
- Zusätzliche Praxiskosten (Personalkosten) in Höhe von 15.000 Euro
- Absetzung für Abnutzung (Afa) in Höhe von 5.000 Euro jährlich (auf 10 Jahre)

Auf dieser Basis sieht die Liquiditätshochrechnung für 2012 wie folgt aus:

■ Liquidität auf der Basis 2011, Hochrechnung für 2012 inklusive Neuinvestition 50.000 Euro

	Hochrechnung 2012 ohne Investition in Euro	Hochrechnung 2012 inklusive Investition in Euro
Umsatz	400.000	400.000
Fremdlabor und Material	80.000	80.000
Praxiskosten	210.000	225.000
Praxiszinsen	10.000	12.500
AfA	0,00	5.000
Praxisüberschuss nach AfA und Zinsen	100.000	77.500
Altersvorsorge/ Versorgungswerk	14.000	14.000
Zu versteuerndes Einkommen	86.000	63.500
Einkommensteuer inklusive Soli und Kirchensteuer	31.000	21.100
Tilgung (Ansparung) Praxisfinanzierung	10.000	15.000
Benötigter Betrag zur Lebenshaltung	42.000	42.000
zzgl. AfA **	0,00	5.000
Überschuss / Unterdeckung	3.000	-9.600

*Die Abschreibungsbeträge sind gemäß AfA-Tabellen nach der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer zu ermitteln. Um den Fluss der Darstellung beizubehalten, gehen wir von einer linearen 10-jährigen-Abschreibungszeit aus.

** Die Abschreibungen sind eine rein steuerliche Größe und stellen keinen Liquiditätsabfluss dar und sind somit in einer Liquiditätsberechnung wieder zu addieren.

■ Auswertung

Die für das Jahr 2012 geplante Investition sorgt für eine Unterdeckung nach Lebenshaltungskosten von 9.600,00 Euro – wenn sich sonst nichts ändert. Hierdurch schränkt sich die laufende Liquidität ein und ist ohne eine Verbesserung des Umsatzes nicht sinnvoll. Also muss etwas passieren und ein wirtschaftliches Konzept zur Investition entwickelt werden.

Was unsere Zahnärztin tun muss, damit nicht nur die Unterdeckung vermieden wird sondern sich die Investition sogar positiv „rechnet“, erläutern wir in der kommenden Ausgabe.

WEITERFÜHRENDER HINWEISE

- Tipps und Stolperfallen bei der Finanzierung zeigt der Beitrag „Die richtige Planung und Durchführung von - kreditfinanzierten - Anschaffungen“ in ZWD Nr. 6/2011, S. 16, und Nr. 7/2011, S. 20, auf.
- Hinweise zur Planung und Durchführung eines Bankgesprächs finden Sie im ZWD Nr. 9/2011, S. 9.
- Praktisches Wissen zu Rating und Sicherheiten vermittelt ein Beitrag im ZWD Nr. 8/2011, S. 21.



SIEHE AUCH
Nächste Ausgabe