



PRAXISENTWICKLUNG

So treffen Sie die richtige Investitionsentscheidung für Ihre Zahnarztpraxis – Teil 2

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

| In der letzten Ausgabe haben wir die Grundzüge der Investitionsplanung erläutert und in einem Fallbeispiel festgestellt, dass die von einer Zahnärztin geplante Investition in den Prophylaxebereich in Höhe von 50.000 Euro – bei unveränderter Ertragssituation – nicht finanzierbar ist und eine Unterdeckung droht. In diesem Beitrag zeigen wir exemplarisch, welche Überlegungen angestellt und umgesetzt werden müssen, damit sich die Investition rechnet. |

Sicherung der Liquidität planen

Um eine Unterdeckung zu vermeiden, ist für das Jahr 2012 eine verbesserte Umsatz- und Gewinnstruktur anzustreben. Der solide Standort, der gute Ruf der Zahnarztpraxis und eine umfangreiche Patientenkartei bilden die Basis für die Verbreiterung eines qualifizierten Leistungsangebots. Darüber hinaus hat eine Patientenbefragung gezeigt, dass die Erweiterung des Behandlungsangebots und der Sprechzeiten einen erhöhten Zuwachs an finanziell interessanten Patienten bringen könnte. Ein zusätzliches Angebot von Prophylaxeleistungen und eine gezieltere Gewinnung von Privatpatienten soll daher die Ergebnisverbesserung ermöglichen. Auf Basis dieser Annahmen kalkuliert die Zahnärztin zunächst mit einer Umsatzsteigerung von 35.000 Euro. Damit ergeben sich folgende Zahlen:

■ Liquiditätsplanung 2012 nach Investition mit und ohne Ergebnissteigerung

	Planung ohne Ergebnissteigerung in Euro	Planung mit Ergebnissteigerung in Euro
Umsatz	400.000,00	435.000,00
Fremdlabor	./. 80.000,00	./. 87.000,00
Praxiskosten	./. 225.000,00	./. 225.000,00
Praxiszinsen	./. 12.500,00	./. 12.500,00
AfA	./. 5.000,00	./. 5.000,00
Überschuss nach AfA und Zinsen	77.500,00	105.500,00
Altersvorsorge/Versorgungswerk	./. 14.000,00	./. 14.000,00
Zu versteuerndes Einkommen	63.500,00	91.500,00
Einkommensteuer inklusive Soli/Kirchensteuer	./. 21.100,00	./. 34.500,00
Tilgung (Ansparung) Praxisfinanzierung	./. 15.000,00	./. 15.000,00
Lebenshaltungskosten	./. 42.000,00	./. 42.000,00
AfA	+ 5.000,00	+ 5.000,00
Überschuss/Unterdeckung	-9.600,00	5.000,00

Aber Achtung: Berechnungen dieser Art sind einfach aufzustellen. Entscheidend ist, einen Schritt weiter zu gehen und zu überprüfen, wie realistisch diese Berechnung ist. Daher richten wir jetzt einen gezielten Blick auf die Investition und stellen die Frage, was geschehen muss, damit sie sich wirklich trägt.

Wie rechnet sich eine Praxisinvestition?

Um die Rentabilität einer Investition prognostizieren zu können, ist es wichtig zu ermitteln:

- wie teuer die geplante Investition wirklich wird,
- wie häufig zusätzliche Leistungen erfolgreich angeboten werden müssen und
- wie der Preis hierfür kalkuliert werden muss.

Zur Erinnerung: Die Zahnärztin investiert in einen Raum in ihrer Praxis, in dem im Schwerpunkt Prophylaxeleistungen angeboten werden. Die Gesamtinvestition allein hierfür beläuft sich auf 50.000 Euro für Umbau, Behandlungseinheit, Ultraschall, Airflow, diverse Scaler etc.

Nun muss die Zahnärztin ermitteln, welche laufenden Kosten und Investitionskosten jährlich gebunden werden. Wie sich diese Daten ermitteln lassen, haben wir in einem ausführlichen Beitrag in der Ausgabe 9/2010, S. 15, des „Zahnärzte Wirtschaftsdienst“ bereits erläutert.

Für Zins- und Tilgungsleistung, anteilige Raum-, Personal- und sonstige Kosten kommen wir inklusive der notwendigen Vergütung für die zahnärztliche Leistung in diesem Fallbeispiel auf einen finanziellen Aufwand von rund 48 Euro pro Stunde. Jetzt hat die Zahnärztin eine Richtlinie, an der sie ersehen kann, welche Aktivitäten Sie entfalten muss, damit sich die Investition rechnet, das heißt wie viele Behandlungen konkret notwendig sind, um die Prophylaxe wirtschaftlich zu betreiben. Einzelheiten zur Ermittlung dieser Parameter finden Sie ebenfalls in dem zuvor genannten Beitrag.

Sofern die Zahnärztin mit externen – selbstständigen - Kräften in der Prophylaxe arbeitet, muss die Kalkulation mit einem noch „spitzeren Bleistift“ vorgenommen werden.

Sind die notwendigen Zahlen ermittelt, können weitere Fragen beleuchtet werden:

1. Reicht die vorhandene Patientenklientel tatsächlich aus, um die notwendigen Behandlungszahlen zu rekrutieren?
2. Muss das Praxismarketing verstärkt aktiviert werden?
3. Können die Behandlungen mit dem vorhandenen Personal abgedeckt werden?
4. Kann an den Kosten der Investition gespart werden? Schon 10.000 Euro Einsparung ergeben ein deutlich freundlicheres Bild in der Liquiditätsbindung.

Zusammenspiel zwischen Behandler und Mitarbeiter als wichtiger „weicher“ Faktor

Um eine hohe Qualität in der Patientenbetreuung zu gewährleisten, ist eine optimale Überleitung von der Prophylaxehelferin auf die Zahnärztin notwendig. Auch wenn die Zahnärztin in die Patientenbetreuung regelmäßig eingebunden ist, kann sie sich nicht immer darauf verlassen, dass durch eine umfassende Dokumentation alle Phänomene ausreichend beschrieben und die Patienten in ein effektives und effizientes Recall-System übergeleitet werden. Darunter kann der langfristige Erfolg der Behandlung leiden. In einigen Fällen wird auch auf diese Weise versäumt, einen zahnmedizinisch sinnvollen Zusatzumsatz für die Zahnarztpraxis zu generieren.

Liegt im Einkauf der Segen?

Die Investitions- und Nebenkosten haben wir bisher als gegeben angenommen. Nun sprechen wir den geschickten Einkäufer im Zahnarzt an. Es heißt, im Einkauf liegt der Segen. Diese alte Weisheit hat immer noch Gültigkeit – vor allem dann, wenn die Anzahl der wirkungsvollen Stellschrauben für eine Ertragsmehrung in der Zahnarztpraxis gering ist.

Zunächst muss definiert werden, welche Qualitätsstandards Sie benötigen und was diese kosten dürfen. Denken und rechnen Sie ab sofort – insbesondere bei Investitionen – in Budgets, damit die Kosten im Plan bleiben. Planen Sie separate Budgets zum Beispiel für

- Geräte
- Umbaukosten
- Renovierungskosten
- unvorhergesehene Kosten

Für eine wirkungsvolle Budgetplanung ist eine konsequente schriftliche Fixierung der Zahlen in folgender Art und Weise Voraussetzung;

1. Ermittlung möglichst detaillierter Zahlen für die einzelnen Budgetbereiche;
2. Einfügen der so ermittelten Gesamtsumme in die Liquiditätsbetrachtung;
3. Planung und Berechnung, der Änderungen im Praxisablauf, damit sich die Investitionen finanziell tragen.

Beleuchten wir nun die finanzielle Wirkung von Verhandlungen. Was denken Sie ist wirkungsvoller: ein Preisnachlass für die Behandlungseinheit von 5 Prozent oder eine um 1 Prozent p.a. reduzierte Kreditkondition über eine Laufzeit von fünf Jahren?

Ein einfacher Vergleich zeigt das Ergebnis beider Verhandlungsergebnisse:

■ Reduzierung des Kaufpreises um 5 Prozent*

Ursprünglicher Kaufpreis Euro	Verhandelter Kaufpreis Euro	Reduktion Investiton Euro	Reduktion Zinsen Euro	Nicht genutzte AfA (Euro)	Ersparnis Euro
50.000,00	47.500,00	2.500,00	312,50	1.050,00	1.762,50

*Basis: Steuersatz von 42 Prozent (inklusive Soli und Kirchensteuer); Kreditzins von 5 Prozent über eine Tilgungszeit von 5 Jahren

■ Reduzierung des Zinssatzes um 1 Prozent auf die gesamte Laufzeit

Kaufpreis Euro	Ursprünglicher Zinssatz	Ursprüngliche Zinsbelastung Euro	Neuer Zinssatz	Neue Zinsbelastung Euro	Zinersparnis über 5 Jahre in Euro
50.000,00	5,00 %	6.250,00	4,00 %	5.000,00	1.250,00

Im direkten Vergleich der beiden Ergebnisse ist schnell festzustellen, dass das isolierte Verhandeln des Investitionspreises wirkungsvoller ist als die Reduktion des Zinssatzes. Dies wird in der Praxis oft genau umgekehrt eingeschätzt!

PRAXISTIPP | Verhandeln Sie – bei guter wirtschaftlicher Basis – an allen Fronten, also sowohl mit dem Einrichter, dem (Um-)Bauunternehmen, aber auch mit Ihrer Bank. In unserem Beispiel hätten durch Kombination der beiden Verhandlungsergebnisse 3.012,50 Euro oder rund 6 Prozent auf die Gesamtinvestition gespart werden können.

Berücksichtigen Sie aber bitte das Motto: „Leben und leben lassen!“ Auch wenn Sie in der Verhandlungsphase spüren, dass Sie eine gute Position haben: Verhandeln Sie gut, aber feilschen Sie nicht bis zum Letzten. Warum?

- Billigangebote haben häufig Fallstricke! Vor allem aber:
- Gute Partner begründen eine langfristige Partnerschaft. Diese ist mehr wert als ein maximaler Nachlass. Besonders spüren Sie den Nutzen einer guten Partnerschaft, wenn Sie Ihre Ziele nicht wie geplant erreichen sollten und Schwierigkeiten auftreten.

Im nächsten Artikel widmen wir uns der Investition in Ihr Personal. Wir zeigen Ihnen, dass auch eine Investition in Ihr Personal eine gute Rendite ergeben kann!