

# Umsatz, Liquidität und Risiko

„Erfolgreiches Praxismanagement“ – Vorschau auf Seminarreihe der eazf

Das Seminar „Der Zahnarzt im Spannungsfeld zwischen Umsatz, Liquidität und Risiko“ ist Teil des bisher einzigartigen Zahnärzte-Unternehmer-Curriculums (ZUC) der Europäischen Akademie für zahnärztliche Fort- und Weiterbildung der BLZK GmbH (eazf). Uwe Schäfer, Vorstand der EOS Health AG, veranschaulicht den Zusammenhang von Umsatz, Liquidität und Rentabilität in der Zahnarztpraxis.

In sieben Ganztagskursen lernen die Teilnehmer im Laufe eines Jahres die wichtigsten Grundlagen der Betriebswirtschaft in der Zahnarztpraxis. Das Spektrum reicht von allgemeinen betriebswirtschaftlichen Grundlagen über rechtliche und steuerliche Fragen bis hin zu den Themen Personalführung, Qualitätsmanagement und Marketing. Ein besonderer Schwerpunkt der Seminarreihe liegt auf der Vermittlung wichtiger betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, deren Kenntnis die langfristige Stabilität der Praxis sichern hilft.

- Umsatz: der Gesamtwert der Waren oder Leistungen, die in einem bestimmten Zeitraum verkauft werden
- Gewinn: das Geld, das bei einem Geschäft (nach Abzug aller Kosten) verdient wird
- Rentabilität: das Verhältnis einer Erfolgsgröße (zum Beispiel Gewinn) zum eingesetzten Kapital.

$$\text{Rentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

## „Cash is King“: Liquidität vor Rentabilität

Liquidität geht vor Rentabilität, geht vor Umsatz – so lautet einer der wichtigsten Grundsätze für Unternehmer. Denn es ist möglich, dass eine Praxis sehr gute Umsätze und Gewinne erzielt, aber trotzdem nicht liquide genug ist, um alle Rechnungen bezahlen zu können. Diese mangelnde Liquidität kann leicht zur Insolvenz führen, auch wenn die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) eigentlich gut aussieht. „Als Praxisinhaber bin ich automatisch Unternehmer und muss dafür sorgen, dass ich je-

derzeit zahlungsfähig bin“, betont Uwe Schäfer. Hohe Umsätze gelten als Indiz für den Erfolg eines Unternehmens. Das ist aber nur bedingt richtig. Eine Praxis kann zwar hohe Umsatzzuwächse verzeichnen, aber dennoch unrentabel sein, zum Beispiel wenn durch Investitionen oder Marketingmaßnahmen überproportional hohe Kosten produziert werden. Rentabilität ist daher stets wichtiger als Umsatz.

## Mehr Umsatz kostet Liquidität

Mehr Umsatz durch höhere Forderungen aus Patientenrechnungen bedeutet auch mehr Administration. Das führt zu einem Mehrbedarf an Personal, der solange vorfinanziert werden muss, bis die Patientenrechnungen bezahlt sind. Das oft lange Warten auf das Geld bindet Kapital und verringert dadurch die Liquidität. „Bei zehn Patienten muss zehnmal vorfinanziert werden, bei 100 Patienten sind es 100 Vorfinanzierungen. Mehr Umsatz geht also auf Kosten der Liquidität“, erläutert Uwe Schäfer. Oft scheitern Unternehmen nicht, weil sie zu wenig Umsatz machen, sondern weil sie ihr Umsatzwachstum nicht finanzieren können. Sie gehen Risiken ein, die ihre Rentabilität gefährden. Höhere Umsätze führen nur dann zu höheren Gewinnen, wenn bestehende Ressourcen wie Mitarbeiter, Räume und Geräte besser genutzt werden. „Mehr Umsatz bei gleichzeitiger verbesserter Rentabilität ist deshalb ein wichtiges Unternehmerziel“, sagt Uwe Schäfer. „Ideal ist, wenn dabei auch die Liquidität stimmt.“

Das Unternehmermagazin „Impulse“ berichtete in seiner Aprilausgabe, dass weder der risikofreudige noch der vorsichtige Unternehmertyp am erfolgreichsten wirtschaften. Den größten Erfolg haben demnach Unternehmer mit Augenmaß, die mittlere Risiken eingehen und nicht alles auf eine Karte setzen. Um klug entscheiden zu können, müssen Unternehmer Risiken gut kalkulieren und genau wissen, worauf sie sich dabei einlassen. Zahnärzte sollten bei Investitionsentscheidungen nicht allein handeln. Uwe Schäfer gibt praktische Tipps, wie sich bei den verschiedenen Investitionsarten die ideale Finanzierungsform erkennen lässt. „Wichtig

sind ausführliche Gespräche mit mehreren Banken und alternativen Finanzdienstleistern, wie Leasing- und Factoringunternehmen“, so Schäfer. „Ziel ist, das Risiko abzuschätzen und es möglichst klein zu halten.“

#### **Faktor X: Die Gunst der Bank**

Entscheidet sich eine Zahnarztpraxis für höhere Investitionen, ist neben guter Liquidität und Rentabilität das Verhältnis zur Bank ausschlaggebend. Um als kreditwürdig zu gelten und gute Konditionen zu erhalten, ist vor allem das Rating entscheidend. Das Rating ist die Einschätzung der Zahlungsfähigkeit eines Schuldners. Die Einordnung erfolgt nach bankeigenen Kriterien oder wird von international tätigen Rating-Agenturen vorgenommen. So wirken sich beispielsweise Kontoüberziehungen negativ aus, ebenso eine dauerhaft hohe Kontokorrent-Auslastung. Eine frühzeitige Nachfolgeregelung der Praxis werten Banken dagegen als positiv, und auch der „Augenschein“ einer Praxis schlägt sich auf das Rating nieder.

Schäfer: „Oft wird zudem unterschätzt, wie wichtig ein guter persönlicher Draht zur Bank ist. Wenn Sie bei Ihren Geschäftsangelegenheiten Ihre Bank mit einbeziehen, steigen Sie automatisch im Rating.“

Dipl.-Volksw. Stephan Grüner  
Geschäftsführer eazf

#### **ASS/ZUC-Programm 2010**

Die Seminarreihe „Erfolgreiches Praxismanagement“ beginnt 2010 am 20. Februar mit einem Ganztagsseminar im Münchner Zahnärztheus. Bis zum 11. Dezember finden insgesamt acht Seminare statt. Die Reihe ist für niedergelassene Zahnärzte und Assistenten konzipiert, die betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse, juristische Tipps, Informationen zur Wirtschaftlichkeit und Dokumentation in der Zahnarztpraxis erhalten. Die Bausteine sind einzeln oder als Kursserie buchbar – entweder als Assistentenseminarzyklus (ASS) oder als Zahnärzte-Unternehmer-Curriculum (ZUC). Weitere Informationen und Online-Anmeldung unter [www.eazf.de](http://www.eazf.de)

## Blick in die Zukunft

### Dentalhygienikerinnen schließen Aufstiegsfortbildung ab

*Ende Juli feierte die Europäische Akademie für zahnärztliche Fort- und Weiterbildung der BLZK GmbH (eazf) in München den Abschluss von 13 Dentalhygienikerinnen (DH) – dem zweiten Jahrgang dieser Aufstiegsfortbildung. Bei der Verabschiedung richtete sich der Blick der Absolventinnen auf künftige berufliche Herausforderungen.*

Die Qualität der bayerischen Fortbildung an der eazf sowie der Absolventinnen hat sich herumgesprochen: Erste Absolventinnen haben bereits Arbeitsverträge in der Schweiz – dem „Mekka der DH“. Die Spitzenqualifikation im Berufsbild der ZFA zeigt also exzellente Karrieremöglichkeiten. Auch Mahnendes bekamen die Absolventinnen mit auf ihren Weg: Nicht die Bodenhaftung verlieren und ehrlich am Miteinander zwischen Zahnärzten und Dentalhygienikerinnen arbeiten – das sind die Ga-



Absolventinnen der Aufstiegsfortbildung zur DH an der eazf in München

ranten für einen positiven Effekt auf die Mundgesundheit der Patienten. Die Vergangenheit – Lern- und Prüfungsphasen – war daher kaum mehr Thema bei der Abschlussfeier.

Redaktion