



Die hausgemachte Krise

Die aktuellen schwierigen Rahmenbedingen spiegeln sich in der betriebswirtschaftlichen Verfassung der Zahnlabore deutlich wider, insbesondere in einer geringen Liquidität. Viele Labore scheitern, selbst bei guter Auftragslage, immer wieder an fehlendem flüssigen Kapital. Diese 4-teilige Serie greift das Problem Liquidität in Dentallaboren auf und zeigt Wege aus der Misere. So werden im 1. Teil die Gründe für fehlende Liquidität beleuchtet. Die weiteren Teile zeigen, wie Liquiditätsschwächen bspw. mit einer rollierenden Finanzplanung vorgebeugt werden kann und welche Finanzierungsformen in Anspruch genommen werden können.



▶ **Attila Flöricke**

kontakt:

Attila Flöricke

Prokurist

MANAGESS AG

Zentrale Erfurt

Bergstromweg 4

99094 Erfurt

Tel.: 03 61/65 36 33-0

Fax: 03 61/65 36 33-22

E-Mail: floericke@managess.de

Die ca. 9.100 zahntechnischen Betriebe, ohne die Praxislabore der Zahnärzte, erwirtschaften einen jährlichen Umsatz in Deutschland von knapp 4 Mrd. €. Das ergibt pro Labor einen Umsatz von ca. 440.000 €. Die Praxislabore der Zahnärzte kommen auf ca. 1,6 Mrd. €, je Labor sind das 550.000 €.

Diese Zahlen täuschen jedoch über die tatsächliche Lage vieler Labore hinweg. Der Markt ist in Bewegung geraten nach den Gesundheitsreformen von '97 und '04 bzw. '05. Dafür verantwortlich sind neben den sich ändernden Rahmenbedingungen wie der Streichung des Zahnersatzes aus dem Leistungskatalog der GKV auch vermehrt Liquiditätsprobleme. Deshalb wird für

2005 weiterhin mit rückläufigen Umsätzen gerechnet. Der Stellenabbau der Zahnlabore der Jahre 2003 und 2004 wird fortgesetzt werden.

Den Königsweg aus einer Liquiditätskrise gibt es nicht. Vielmehr soll diese Serie die Labore für die Liquiditätsproblematik sensibilisieren und helfen, Krisensituationen durch Früherkennung zu vermeiden. So müssen neben praktischem Rüstzeug auch betriebswirtschaftliche Hintergründe behandelt werden.

Gründe für fehlende Liquidität

Im Jahr 2004 wurden beinahe 40.000 Unternehmensinsolvenzen gezählt. Ein Großteil davon waren klein- und mittelständische

Unternehmen, somit auch zahlreiche Unternehmen aus der Dentalbranche. Die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen zeigt weiterhin, dass immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen betroffen sind, im Gegensatz zu den Großunternehmen.

Befragt man die Unternehmer, warum gerade klein- und mittelständische Unternehmen so oft von Insolvenzen betroffen sind, so sind die Argumente häufig die gleichen: Das zu hohe Lohnkostenniveau, die enorme Abgabenbelastung und gewaltige Forderungsausfälle, also von den Unternehmen nicht beeinflussbare Faktoren.

Eine Untersuchung des Bundeswirtschaftsministerium (BMWA) zeigt jedoch das Gegenteil. Demnach sind die Ursachen für Unternehmenskrisen bei den Unternehmen selbst zu suchen und nicht von außen herbeigeführt. So sind neben Finanzierungsmängeln (69 %) und Informationsdefiziten (61 %) an erster Stelle auch Qualifikationsmängel (50 %) sowie Planungsdefizite (33 %) zu nennen. Dagegen spielen äußere Einflüsse, wie bspw. die hohe Abgabenbelastung mit 15 % nur eine untergeordnete Rolle.

Die meisten Zahnärzte und Labore mit Liquiditätsproblemen tragen einen Großteil der Schuld selbst. Das heißt, Liquiditätsprobleme in der Dentalbranche sind zu großen Teilen selbst verschuldet. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass Unternehmen ihre Geldsorgen vermeiden könnten, wenn diese nur rechtzeitig erkannt werden. Wie aber kann Liquiditätsproblemen vorgebeugt werden und wie sieht das Krisenszenario, bezogen auf kleine und mittelständische Unternehmen aus? Die Liquiditätskrise ist oft das Ergebnis strategischer Managementfehler und steht damit am Ende eines Prozesses, der bereits Jahre zuvor mit strategischen Fehlentscheidungen beginnen kann.

Die strategische Krise

Sie steht meistens am Anfang einer negativen Unternehmensentwicklung. Schwierig ist jedoch, strategische Fehler rechtzeitig zu erkennen. Dies liegt zu großen Teilen daran, dass beginnende Umsatzeinbrüche mit der allgemeinen wirtschaftlichen Lage begründet werden. Dies ist jedoch nur selten der Fall. Vielmehr gerät das Unternehmen langfristig in Schieflage, wenn strategische Entscheidungen falsch getroffen oder ganz und gar vernachlässigt werden. Als Ergebnis einer strategischen Krise sinken mittelfristig

Umsatz, Ertrag und Rendite. Zu diesem Zeitpunkt ist jedoch noch ausreichend Spielraum vorhanden, um auf die ersten Signale entsprechend zu reagieren. Die Unternehmen haben es selbst in der Hand, verkennen jedoch häufig den Handlungsbedarf und verschieben die Probleme (siehe Grafik).

So ist seit längerem zu beobachten, dass vermehrt günstigerer Zahnersatz wie NEM statt Gold und Keramik nachgefragt wird. Dieser Trend wird durch die Streichung des Zahnersatzes aus dem gesetzlichen Leistungskatalog der GKV ab Januar 2005 noch verstärkt. Durch die nun höhere Selbstbeteiligung der Patienten kommt es zu dieser Verschiebung hin zu günstigerem Zahnersatz. Das Problem liegt darin, dass Zahnärzte dieser Entwicklung nur unzureichend entgegenarbeiten und hochwertiger Zahnersatz seit der Gesundheitsreform wesentlich weniger nachgefragt wird. Das dies unmittelbaren Einfluss auf Umsatz und Ertrag der zahntechnischen Labore hat, ist in den ersten drei Monaten in 2005 deutlich zu spüren gewesen. Somit ist für 2005 nach den beiden umsatzstarken Vorjahren mit Umsatzeinbußen zu rechnen (vgl. auch VRB-Branchenspezial Nr. 82, Sept. 2004). Eine strategische Neuausrichtung für zahnmedizinische Labore wird also unumgänglich sein, wenn mittel- und langfristig erfolgreich gewirtschaftet werden soll.

Der Trend, das zeigen auch Markt- und Branchenanalysen, geht eindeutig in Richtung Kooperation, Spezialisierung und industrielle Fertigung. Die Leistungen aus der gesetzlichen Krankenkasse werden stetig vermindert bzw. ganz gestrichen. Das führt zu schwindenden Umsätzen pro Einheit. Bei einer Umsatzrendite von 1,6 % im Durchschnitt ist das für die Labore verheerend.

Betriebswirtschaftlich gesehen muss dem also eine Verlagerung von fixen Kosten hin zu variablen Kosten entgegenstehen. Mit der Fremdvergabe von Aufträgen an spezialisierte Kooperationspartner können anfallende Kosten bedarfsgerecht – also variabel – gesteuert werden. Weiterhin ist eine industrielle Fertigung von Gerüsten und Käppchen eine Möglichkeit, dem Fixkostenproblem vorzubeugen. Natürlich ist die industrielle Fertigung ein sensibles Thema im Handwerk und sollte auch dementsprechend behandelt werden. Das Ziel vor dem Hintergrund einer strategischen Ausrichtung muss also sein, alle Leistungen beim Zahnersatz anzubieten und sich auf maxi-

mal zwei Arbeitsverfahren zu spezialisieren. Künftig müssen sich also auch zahntechnische Labore, auch wenn diese bspw. nur fünf Mitarbeiter beschäftigen, mit strategischen Fragen beschäftigen. Wird dies vernachlässigt, werden mittelfristig Umsatz und Ertrag sinken und damit die Ertragskrise einleiten.

Die Ertragskrise

In der Ertragskrise (2. Phase) sind die Auswirkungen bereits messbar. Die jeweiligen Planungen können nicht eingehalten werden, die Produktivität sinkt und die Kosten steigen. Ein steigender Forderungsbestand geht mit der Zunahme der Verbindlichkeiten einher. Bilanzielle Maßnahmen (z.B. Warenbestand) bringen nur einen kurzfristigen Erfolg. Die Probleme werden auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Ebenso kurzfristige Umsatzsteigerungen durch bspw. Preisenkungen bringen nur temporär eine Erholung. Der Spielraum des Unternehmens wird zunehmend enger und es entsteht ein stark zunehmender Handlungsbedarf. Ein schwacher Monat oder der Wegfall eines umsatzstarken Kunden kann schnell in die Liquiditätskrise führen.

Die rückläufigen Umsätze müssen entsprechend hinterfragt werden. So ist spätestens in dieser Phase eine tiefgehende Analyse der Umsatz- und Kostenstruktur (siehe Strategische Krise – fixe und variable Kosten) sowie des operativen Marketings und damit des Marktes unumgänglich.

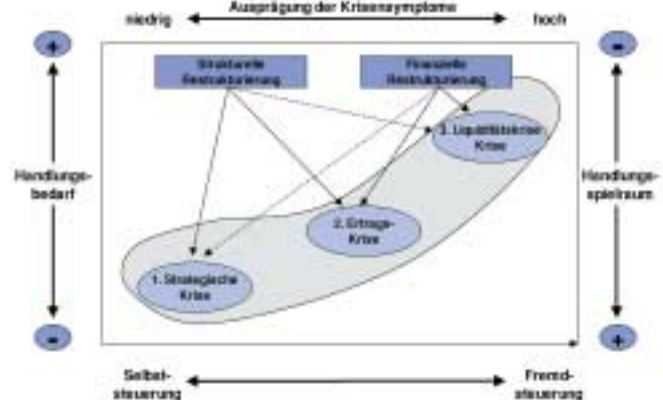
Nicht zuletzt durch die Streichung des Zahnersatzes aus dem Leistungskatalog der GKV werden aus Kostengründen vermehrt NEM-Produkte statt Gold- und Keramikarbeiten eingesetzt, da die Krankenkassen nur noch die Regelleistungen erstatten und Patienten für weitere Leistungen entsprechend hinzuzahlen müssen.

Dies hat natürlich unmittelbaren Einfluss auf den Umsatz bzw. den Ertrag der zahntechnischen Labore. Die Frage lautet also, wie im Rahmen eines neuen Marketingkonzepts hochwertige Materialien wie Gold und Keramik besser vermarktet werden können, sowohl bei den Zahnärzten als auch den Patienten.

Bei der Erstellung des Marketingkonzepts müssen folgende Fragestellungen berücksichtigt werden:

1. Welche Produktvorteile bieten Gold- und Keramikarbeiten gegenüber NEM und wie kommuniziert die Zahnarztpraxis diese Vorteile an die Patienten?

Unternehmen in der Krise:



Grafik: Ausprägung der Krisensymptome

2. Welche Argumentationshilfen können dem Zahnarzt an die Hand gegeben werden?

3. Welche Margendifferenzen kann die Praxis bei der Verwendung von Gold und Keramik gegenüber NEM realisieren?

4. Wie können Zahnärzte in das Marketingkonzept eingebunden werden?

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass hochwertige Materialien wie Gold und Keramik noch unzureichend vermarktet werden. Aufgabe ist es, die Praxen darauf aufmerksam zu machen und Vermarktungskonzepte anzubieten. Gelingt dies nicht, so ist früher oder später mit weniger Liquidität oder gar akuten Liquiditätsproblemen zu rechnen.

Die Liquiditätskrise

Unternehmen reagieren häufig erst bei akuten, existenzbedrohenden Situationen, wenn der eigene Handlungsspielraum deutlich begrenzt ist. In dieser Lage wird das Unternehmen jedoch schon zu großen Teilen von außen gesteuert (siehe Grafik) und die Verbindlichkeiten des Unternehmens können nicht mehr rechtzeitig, im schlimmsten Fall gar nicht mehr bedient werden. Das zieht deutliche Probleme mit den Lieferanten nach sich, die Hausbank kann den Kredit kündigen. Das Unternehmen ist somit auf seine Gläubiger angewiesen. Auch das Eigenkapital ist aufgebraucht, gewährte Skonti können nicht mehr genutzt werden. Frische liquide Mittel werden verweigert, Betriebsvermögen wird meist rasch unter dem Marktpreis verkauft. Das Unternehmen steht kurz vor der Insolvenz.

Ein Betrieb in der Liquiditätskrise hat somit die tiefsten Einschnitte zu erwarten. Umso wichtiger ist die Früherkennung einer Krise und damit die Sicherung der Stabilität des Unternehmens.

Wie äußert sich eine Liquiditätskrise im Dentallabor?

Neben den allgemeinen Anzeichen fehlender liquider Mittel, wie bspw. die Zunahme von Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Krankenkassen, Personal und dem Finanzamt, gibt es auch branchenspezifische Merkmale. So sind bei den Dentallaboren immer wieder Folgende zu bemerken:

- *Kündigung von Lastschriftverfahren beim Bezug von Gold*

Durch die Monatsrechnungen des Lieferanten und der damit verbundenen Abbuchungserlaubnis vom Konto bestimmt der Lieferant den Zeitpunkt der Auszahlung. Bei Liquiditätsschwierigkeiten ist ein Labor jedoch bestrebt, die Auszahlungszeitpunkte selbst zu koordinieren, um durch Schieben und Ziehen von Rechnungen einigermaßen liquide zu bleiben.

Nachteilig wirkt sich das nicht nur auf das Verhältnis zwischen Labor und Lieferant aus. Vielmehr steigen auch die Materialkosten, da eingeräumte Rabatte nicht mehr genutzt werden können.

- *Lieferantenhopping*

Durch den Wechsel von Dentaldepots, also den Lieferanten, wird versucht, trotz bestehender Zahlungsprobleme die Materialversorgung durch einen anderen Lieferanten zu gewährleisten. Problematisch ist neben einer Verschlimmerung der Liquiditätsprobleme auch die Sicherstellung der Qualität in der Fertigung. Der Wechsel zu anderen Lieferanten bringt häufig auch einen Wechsel in der Materialbeschaffenheit (z.B. andere Legierungen bei Gold) mit sich. Dadurch kann das Labor keine gleichbleibende Qualität mehr gewährleisten, zumal dies auch eine Umstellung in der Fertigung bedeutet. Als Folge werden vermehrt Leistungen reklamiert werden. Wie oft haben Sie ihren Hauptlieferanten in der Vergangenheit gewechselt. Und zwar nicht aus qualitativen, quantitativen, persönlichen und preislichen Gründen?

- *Analyse der Liquiditätskennzahlen*

Kennen Sie Ihre aktuellen Kennzahlen? Nicht nur, aber insbesondere auch in Krisenzeiten gehört die Kennzahlenanalyse zur Pflicht.

Ausgehend von der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) müssen mindestens nachfolgende Kennzahlen regelmäßig analysiert werden:

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Forderung} + \text{flüssige Mittel} + \text{Lagerbestände}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \times 100$$

Der Liquiditätsgrad gibt an, inwieweit die kurzfristigen Verbindlichkeiten bedient werden können. Auf Grund der Lagerbestände, die in den meisten Laboren einen nicht unwesentlichen Teil der Kosten ausmachen, sollten diese mit in die Berechnung des Liquiditätsgrades einbezogen werden. Bei einem Wert unter 120 % oder über 150 % besteht Handlungsbedarf.

$$\text{WorkingCapital} = \text{flüssige Mittel} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$$

Das WorkingCapital ergibt sich aus dem kurzfristigen Vermögen abzüglich der kurzfristigen Schulden. Vereinfacht kann gesagt werden, dass mit einem negativen Ergebnis langfristige Verbindlichkeiten des Anlagevermögens mit kurzfristigen Mitteln finanziert werden müssen. So werden zum Beispiel die Erlöse für Maschinen verwendet und fehlen dann bei der Begleichung von Lieferantenrechnungen oder der Auszahlung von Löhnen und Gehältern.

Rechtzeitig Krisenprävention betreiben

Wie gezeigt wurde, sind Liquiditätsprobleme zu großen Teilen selbst verschuldet. Dies betrifft jedoch alle Branchen und ist nicht ausschließlich der Dentalbranche zuzuordnen. Jedoch wird gerade auch in dieser Branche die Früherkennung von Krisen und damit der Krisenprävention nur eine untergeordnete Rolle zugestanden. Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die allgemeine schlechte wirtschaftliche Lage in Deutschland sowie ein zunehmender Wettbewerb machen jedoch die Installation eines Krisenfrüherkennungssystems unumgänglich. So ist die Umsatz-, Kosten- und Liquiditätsplanung wichtiger Bestandteil einer strategischen Unternehmensführung, auch in kleineren Unternehmen. Aufbauend ist die Einrichtung eines Controllingssystems in Form einer rollierenden Finanzplanung notwendig. Wie kann aber vom Unternehmen verlangt werden, sich neben fachspezifischem Know-how auch mit Strategie-, Marketing- und Controllingfragen und den sich ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen zu beschäftigen? Und woher sollen die Zeit und das Geld für diesen Aufwand kommen? Dazu mehr im 2. Teil dieser Serie im nächsten Heft. ◀