

LIQUIDITÄTSSICHERUNG (TEIL 2)

Zeitpunkt eines drohenden Liquiditätsengpasses ermitteln und rechtzeitig intervenieren

von Stephan Goblirsch, BRZ GmbH, Münster

Um Liquidität langfristig zu sichern, ist es wichtig, Liquiditätsengpässe früh zu erkennen und die Höhe der zu erwartenden Liquiditätslücke zumindest näherungsweise zu berechnen (siehe dazu ZP 10/2020, Seite 11 ff.). Lesen Sie in diesem Beitrag, wie Sie mithilfe der kurzfristigen Finanzplanung (Liquiditätsplanung) ermitteln können, zu welchem Zeitpunkt Sie ggf. konkret mit dem Liquiditätsengpass rechnen müssen. Diese Planrechnung kann auch dazu genutzt werden, den Geldzufluss/-abfluss zu steuern. Allein damit sind vermeintlich plötzlich auftretende Engpässe häufig überbrückbar. |

Liquidität über kurzfristige Finanzplanung steuern

Liquiditätssteuerung bedeutet für den Praxisinhaber in erster Linie Sicherung der aktuellen und zukünftigen Zahlungsfähigkeit. Dies ist aus Liquiditätssicht der einzig und allein entscheidende Faktor. Kurzfristig ist die Sicherung unabhängig davon, woher die finanziellen Mittel stammen. Die vergangene Liquidität, wie sie z. B. in der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ausgewiesen wird, ist in diesem Zusammenhang irrelevant. Langfristig kann die Liquidität ausschließlich durch einen rentablen Leistungsprozess gesichert werden.

Die Planstruktur

Zunächst wird die zeitliche und inhaltliche Struktur des Plans festgelegt. Die Gliederungstiefe ist allein abhängig vom Informationsbedarf des Verantwortlichen (= Praxisinhaber). Er muss sicherstellen, dass das Liquiditätsziel erreicht wird.

Für die kurzfristige Finanzplanung in der Zahnarztpraxis empfiehlt sich als Planintervall der Monat und als Planungsreichweite dreizehn Monate. Der Planungsprozess sollte rollierend sein. Im Blick sind dann immer der aktuelle Monat plus 12 Monate. Sobald der aktuelle Monat abgeschlossen ist, wird ein neuer Monat angehängt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit empfiehlt es sich, den Praxisbereich vom Nicht-Praxisbereich getrennt darzustellen.

Die folgende Tabelle liefert die auf das Wesentliche beschränkte zeitliche und inhaltliche Grobstruktur eines Liquiditätsplans, der bedarfsgerecht erweitert werden sollte. Ausgangspunkt der Planrechnung ist die frei verfügbare Liquidität zu Periodenbeginn (hier der Monatsbeginn). Diese besteht im Allgemeinen aus Barmitteln, nicht gebundenen Kontoguthaben und der nicht in Anspruch genommenen Kontokorrentlinie (siehe Zeile 23 der Tabelle). Die zu ermittelnden Liquiditätsbeiträge der Bereiche Praxis und Nichtpraxis (Zeilen 13 und 22) werden zusammengefasst (Zeile 24) und mit der Liquidität zu Monatsbeginn (Zeile 23) verrechnet. Als Ergebnis erhält man die Liquidität zum Monatsende (Zeile 25).



Ziel: finanzielle Verpflichtungen heute und in Zukunft erfüllen können

Planintervall 1 Monat, Planungsreichweite 13 Monate

Frei verfügbare Mittel bilden Ausgangspunkt der Planrechnung

■ Tabelle: Grobskizze eines Liquiditätsplans

Praxis		Mai	Jun	...	Mrz	Apr	Mai
1 = Summe 2–5	■ Zufluss Praxis						
2	■ Über KZV						
3	■ Nicht über KZV						
4	■ Kreditaufnahme						
5	■ ...						
6 = Summe 7–12	■ Abfluss Praxis						
7	■ Personal						
8	■ Material						
9	■ ...						
10	■ Zinsen/Tilgung						
11	■ Investitionen						
12	■ ...						
13 = 1 ./ 6	■ Liquiditätsbeitrag Praxis						
Nichtpraxis		Mai	Jun	...	Mrz	Apr	Mai
14 = Summe 15–16	■ Zufluss Nichtpraxis						
15	■ Steuererstattung						
16	■ ...						
17 = Summe 18–21	■ Abfluss Nichtpraxis						
18	■ Steuerzahlungen						
19	■ Vorsorge						
20	■ ...						
21	■ Lebenshaltung						
22 = 14 ./ 17	■ Liquiditätsbeitrag Nichtpraxis						
Liquiditätsabgleich		Mai	Jun	...	Mrz	Apr	Mai
23	■ Liquidität Monatsbeginn						
24 = Saldo 13 u. 22	■ Saldo der Liquiditätsbeiträge						
25 = 23 ± 24	■ Liquidität Monatsende						

Mittelabflüsse
lassen sich gut
planen

Zunächst Durch-
schnittswerte
ansetzen

Der Planungsprozess

Relativ hohe Planungssicherheit besteht für den Abflussbereich. Mietzahlungen, Beitragszahlungen für Versicherungen, Zins- oder Tilgungszahlungen lassen sich z. B. für zwölf Monate im Voraus recht exakt planen:

- Zur Planung der **Mittelabflüsse im Bereich Personal** kann das aktuelle Lohnjournal herangezogen werden. Diese Informationen sind um die zum Planungszeitpunkt schon bekannten zukünftigen Veränderungen im Bereich Personal (Abgänge, Zugänge, Gehaltsanpassungen etc.) zu ergänzen.
- Für die **Instandhaltung, den Materialeinkauf, das Fremdlabor** und sonstige Mittelabflüsse werden zunächst Durchschnittswerte eingestellt. Sobald Informationen über die tatsächlich zu leistenden Zahlungen bekannt sind, erfolgt die Korrektur etc.

Während die Qualität der Abflussprognose für zwölf Monate relativ hoch ist, muss beim Zufluss in aller Regel über einen Zeitraum von drei Monaten hinaus fast vollständig mit Durchschnittswerten gearbeitet werden. Lediglich die Abschläge und die Restzahlungen für die über die KZV abgerechneten KCH-Leistungen haben einen höheren Prognosezeitwert. Aktualisierungen sind daher regelmäßig durchzuführen.

PRAXISTIPP | Grundsätzlich ist der Plan zu aktualisieren, sobald sich Veränderungen ergeben. Dadurch ergibt sich zeitnah immer ein realistisches Bild zur Liquiditätssituation.

Die Ergebnisinterpretation

Liegt das Ergebnis der Berechnung (Zeile 25) zu irgendeinem Zeitpunkt unter Null, so ist dies ein eindeutiges Signal zu handeln. Als Interventionspunkt sollte aber schon eine weit oberhalb der Null-Linie eingezogene Schwelle gelten, z. B. wenn eine Restliquidität in Höhe der durchschnittlichen Mittelabflüsse eines Monats unterschritten wird. Damit stünde eine liquide Reichweite von einem Monat zzgl. einer eventuell vorhandenen Krisenkasse zur Verfügung – auch für den Fall, dass der Geldzufluss vollständig ausfallen sollte.

Die Entwicklung der Liquidität ist mithilfe der Liquiditätsplanrechnung über mehrere Monate relativ gut prognostizierbar. Mit zunehmendem Planungshorizont nimmt die Planschärfe aber naturgemäß ab, was durch ein regelmäßiges monatliches Update aber ausgeglichen wird.

Zu beachten ist bei der Ergebnisinterpretation auch noch das Planintervall von einem Monat. Finden die Mittelabflüsse primär zum Monatsbeginn statt und die Mittelzuflüsse erst am Monatsende, sind trotz positivem Planergebnis Liquiditätsengpässe während des Monats möglich. Deshalb aber auf Wochen- oder gar Tagesplanungen umzustellen, wie es in Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung der Fall ist, erscheint hier im Regelfall nicht angemessen.

FAZIT | Die Zahlungsfähigkeit der Zahnarztpraxis muss jederzeit sichergestellt sein! Der Einsatz des oben vorgestellten Instruments der Liquiditätsplanung erfordert lediglich das Beherrschen der Grundrechenarten. Hilfreich sind Kenntnisse im Umgang mit Tabellenkalkulationsprogrammen. Läuft das System einmal und wird es regelmäßig gepflegt, ist der Aufwand überschaubar und dem Zweck der Existenzsicherung mehr als angemessen. Die „Liquiditätsplanrechnung“ komplettiert mit dem in ZP 10/2020, Seite 11 ff., vorgestellten „Soll-Ist-Abgleich Leistung“ das Instrumentarium zur Sicherung und Steuerung der Liquidität in der Zahnarztpraxis. Richtig eingesetzt liefert es frühzeitig die Informationen, die notwendig sind, rechtzeitig Gegenmaßnahmen bei drohenden Liquiditätsengpässen einzuleiten. Diese Controlling-Werkzeuge sollten zur Sicherung der Liquidität in jeder Praxis vorhanden sein.

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Der nächste Teil steht unter dem Motto „Crashkurs Praxiscontrolling“.

Interventionspunkt
deutlich über der
Null-Linie setzen!

Planrechnung
liefert zuverlässige
Ergebnisse über
einige Monate



INFORMATION

Crashkurs-Controlling
in nächster Ausgabe