

# Dynamisches Praxiswachstum und Minus auf dem Konto?

**PRAXISMANAGEMENT** Damit sind Sie als Inhaber einer Mehrbehandlerpraxis in bester Gesellschaft, denn ambitioniertes Wachstum frisst Liquidität. Die Situation birgt Frustpotenzial, schließlich macht man das persönliche Erfolgsgefühl ja auch irgendwie am Kontostand fest. Umso wichtiger ist es, die Hintergründe zu verstehen.

Wie kann es sein, dass eine traditionell hochliquide Praxis trotz vermeintlich sauber kalkulierter Wachstumsdarlehen auf einmal in die roten Zahlen rutscht? Es liegt unter anderem an den besonderen Effekten, die in der Expansionsphase auf die Einnahmen- und Ausgabenseite der Praxis einwirken. Wir gehen auf zwei zentrale Gründe ein.

## Zahlungseingänge

Das Geld für die Leistungen, die eine Praxis am Patienten erbringt, kommt bekanntlich erst mit Zeitverzögerung auf dem Praxiskonto an. KZV-Monatsabschlüsse basieren auf Vergangenheitswerten, und Quartalsrestzahlungen werden erst nach Ablauf des Folgequartals überwiesen. Das bedeutet (vereinfacht dargestellt): Wenn die Praxis beispielsweise im Januar 20.000 EUR, im Februar 30.000 EUR und im März 40.000 EUR Leistungsvolumen über den Abschlüssen erwirtschaftet hat, wartet sie bis Juni bzw. Juli (KZV-abhängig) auf diese 90.000 EUR. Auf das Januar-Umsatzplus muss fast ein halbes Jahr gewartet werden und auf das März-Umsatzplus immerhin noch drei bzw. vier Monate. Bei ZE- und PA-Abrechnung liegt der Timelag bei mehreren Wochen.

Auch in der Privat abrechnung ist die Zahnarztpraxis immer in Vorleistung. Auf wie viele Wochen oder Monate es sich hier summiert, hängt davon ab, wie lange die Praxis dafür braucht, eine erbrachte Leistung zur Kontoeinnahme werden zu lassen. Je zackiger die Prozesskette organisiert ist, desto kleiner ist der Forderungsvorlauf. Soweit nichts Besonderes, der Modus ist bekannt, jede Praxis schiebt systembedingt nennenswerte Zahlungseingänge vor sich her. Wenn allerdings – und das ist der Wirkmecha-

## Anstieg offener Forderungen in der Expansionsphase

(Angaben in EUR)

<b>A: Praxis mit dynamischem Wachstum</b>					
Jahr	2015	2016	2017	2018	
<b>Praxiswertschöpfung gemäß BWA</b> (Gesamtumsatz abzüglich Fremdlabor)	2.075.000	2.300.000	2.950.000	3.550.000	
<b>Praxiswertschöpfung gemäß Praxisstatistik</b> (alles außer Fremdlabor)	2.100.000	2.500.000	3.150.000	3.700.000	<b>Summe</b>
<b>Abweichung</b>	- 25.000	- 200.000	- 200.000	- 150.000	- 575.000

<b>B: Praxis mit konstantem Umsatzniveau</b>					
Jahr	2015	2016	2017	2018	
<b>Praxiswertschöpfung gemäß BWA</b> (Gesamtumsatz abzüglich Fremdlabor)	3.270.000	3.300.000	3.200.000	3.240.000	
<b>Praxiswertschöpfung gemäß Praxisstatistik</b> (alles außer Fremdlabor)	3.280.000	3.320.000	3.180.000	3.250.000	<b>Summe</b>
<b>Abweichung</b>	- 10.000	- 20.000	+ 20.000	- 10.000	- 20.000

nismus in der Expansion – sehr hohe Wachstumsquoten erreicht werden und/oder die Steigerungsphase über mehrere Jahre anhält, wachsen die offenen Forderungen zu einer riesigen „Bugwelle“ an. Die vorstehende Abbildung „Anstieg offener Forderungen in der Expansionsphase“ verdeutlicht diesen Effekt.

Hier werden die Zahlen einer Praxis in krasser Expansionsphase mit denen einer umsatzkonstanten Praxis verglichen. Es handelt sich um tatsächliche Praxisfälle mit gerundeten Werten. Ein Minus in der farbigen Zeile der Tabelle bedeutet: Mehr Leistungen erbracht, als auf dem Konto angekommen sind. Ein Plus heißt: Mehr Eingänge auf dem Konto als an Leistungen erbracht wurde.

**Praxis A** hat drei hochdynamische Wachstumsjahre gestaltet; **Praxis B** liegt seit Jahren auf konstantem Niveau. **Praxis A** hat in der dreijährigen Expansionsphase ihre kurzfristigen Forderungen um 575.000 EUR erhöht! **Praxis B** hat natürlich auch den branchenüblichen Forderungsvorlauf gegenüber KZV und Patienten, diese haben sich aber kaum verändert. Und genau das ist der zentrale Unterschied.

Konkret verglichen wird die Praxiswertschöpfung, also Gesamtumsatz abzüglich Fremdlabor. Eine Zahnarztpraxis-BWA wird üblicherweise nach Zahlungsfluss (Einnahmen und Ausgaben auf dem Praxiskonto) verbucht, das ist der Ausgangswert. Durch den Vergleich mit der Praxisstatistik (gesamte Praxisleistung abzüglich Fremdlabor) wird die Differenz erkennbar. Wenn bilanziert wird, ist die Datenbasis etwas anders, der Effekt aber derselbe. Natürlich gibt es Unschärfen (zum Beispiel Patient zahlt nicht oder HVM-Abzüge), dennoch wird die große Linie hier sehr transparent.

Fakt ist: Dynamisch wachsenden Praxen fehlen phasenweise riesige Einnahmenbeträge auf den Konten. Je größer der Kassenanteil, je stärker die Wachstumsdynamik und je länger die Wachstumsphase andauert, desto mehr Euros „hängen im System“. KZV-quotensteigernd wirkt übrigens der Aufbau eines Kinderbereiches, weil Kinderzahnheilkunde traditionell extrem kassenlastig ist. Auch zahnärztliche Berufsanfänger steigen üblicherweise mit überproportionalem Anteil an Kassenleistungen ein.

Einige KZVen sind glücklicherweise kooperativ und ermöglichen ihren Mitgliedern einen vorzeitigen Teilabruf der Quartalsrestzahlung, andere leider nicht. Zentrale Relevanz haben natürlich auch die Abrechnungsabläufe in der Praxis – eine Achillesferse im Wachstumsprozess.

Die ansonsten sachgerechte Lösung ist eine temporäre substanzielle Erhöhung des Kontokorrentkredites. Eine Praxis, die wie oben im Beispiel 575.000 EUR Forderungsplus aufgebaut hat, kommt mit den branchenüblichen 150.000 EUR oder 200.000 EUR Kreditlinie logischerweise überhaupt nicht klar. 500.000 EUR wären passend. Gegebenenfalls kann auch ein Kontobodensatz für einige Zeit als Festdarlehen (zum Beispiel ein Jahr Laufzeit, fester Zinssatz, ohne Tilgung) geordert werden; das ist bankenabhängig. Die Situation egalisiert sich dann, wenn die Praxis in eine längere Konsolidierungsphase eintritt oder extrem rentabel arbeitet. Dann baut sich der Forderungsvorlauf schrittweise wieder ab, und das Liquiditätsplus kann zur

— DIE —  
**ZA**

[www.die-za.de](http://www.die-za.de)

## WIR MACHEN PRAXIS

Wir krepeln für Sie die Ärmel hoch –  
und Ihre Praxis um.

Im positiven Sinne, denn wir machen Praxis.  
Ob Factoring, Praxisoptimierung, Praxisneugründung, -übernahme oder -abgabe:  
Mit unserem Rundum-Servicepaket bringen wir Ihre Praxis gezielt voran.

**Individuelle Abrechnungslösungen**

**Kompetente Beratung**

**Maßgeschneidertes Coaching**

**Leistungsfähige IT-Lösungen**

Wobei können wir Sie unterstützen?  
Wir freuen uns auf Sie! Rufen Sie uns an  
unter 0800 92 92 582.

**DIE ZA || ZA AG | ZA eG**  
**ZAHNÄRZTE FÜR ZAHNÄRZTE**

Kontorrückführung eingesetzt werden. Das ist der Mechanismus, den die allermeisten Existenzgründer aus ihren ersten Praxisjahren bereits kennen.

### Einmalige Kosten

Zweite Einflussgröße sind Zusatzkosten, die in der Expansionsphase üblicherweise entstehen. Das sind beispielsweise:

- Marketingkonzept/neue Website/ initiale Werbekampagnen
- Rechtsberatung, Steuerberatung für MVZ-Konstruktion, neue Mietverträge, neue Anstellungsverträge
- IT-Support, weitere Lizenzen, ergänzende Software-Features, Teamschulungen
- Ausbau der Organisationsstrukturen (Workshops, Tools, Potenzialanalysen, Praxiscontrolling)

- Erstausrüstung neuer Zimmer mit Instrumenten und Verbrauchsmaterial
- Handwerkerleistungen für Umbauten
- Personalinvestitionen (Mitarbeiter schon an Bord, aber noch nicht ausgelastet oder noch in der Entwicklungsphase)
- Raumkosten für Vorratsflächen
- Erhöhter Aufwand für Recruiting
- Qualifizierungsmaßnahmen für die zweite Führungsebene

Diese Einmalkosten haben Investitionscharakter und summieren sich zu einem erheblichen Betrag, werden aber interessanterweise bei Finanzplanungen meistens vergessen, weil sie buchhalterisch als „Aufwand“ gelten und nicht als Investition. Wenn nun die ganze oben aufgeführte Palette

expansionsspezifischer einmaliger Kosten innerhalb weniger Monate zu bewältigen ist, geht das Praxiskonto zwangsläufig in die Knie, verstärkt durch den Effekt der fehlenden Einnahmen.

Jeder expansionswillige Zahnarzt ist insofern gut beraten, neben der Investitionsplanung für Behandlungseinheiten und Co. auch genau diese einmaligen Ausgaben sehr sorgfältig zu planen und die Summe dem Expansionsdarlehen aufzuschlagen, also genau wie die Behandlungseinheit auch langfristig zu finanzieren. Banken machen das durchaus mit, wenn man es ihnen erklärt. Es liegt im Kerninteresse des Unternehmerzahnarztes, an dieser Stelle vorausschauend zu agieren, um die Praxisliquidität zu sichern.

### Fazit

Ein stark angespanntes Praxiskonto macht verständlicherweise nervös, ist aber kein Symptom für Misserfolg, denn Praxisexpansionen haben ihre finanziellen Besonderheiten. Es ist wichtig, die Liquiditätssituation sauber zu analysieren und Zusammenhänge zu verstehen, bevor Schlussfolgerungen gezogen werden.

Zu bedenken ist, dass auch die Banken aktuell noch im Lernprozess mit großen Praxen sind und ihre Handlungsmuster über die zunehmenden Erfahrungen formen. Daran können Expansionspraxen im eigenen Interesse aktiv mitwirken.

ANZEIGE



UNSER SPEZIALTHEMA

**DAS ARBEITEN UND LEBEN**

**VON ZAHNÄRZTEN**

**DAS BEREITS SEIT MEHR**

**ALS 40 JAHREN**

www.zsh.de

[ ZSH ]  
Finanzdienstleistungen

### INFORMATION

**KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG**

Haus Sentmaring 15  
48151 Münster

Tel.: 0251 703596-0

m.klapdor@klapdor-dental.de

www.klapdor-dental.de



Infos zur Autorin