

# Genaue Marktkenntnisse und Fingerspitzengefühl

Redaktion

Früher gab's das nicht – zumindest nicht für die Dentalbranche. Heute gilt es als selbstverständlich. Die Rede ist von Factoring. Genauer gesagt, von Factoring für Dentallabore. Hinter der Idee steckt Werner Hörmann, der auf eine 25-jährige Erfolgsgeschichte seiner LVG Labor-Verrechnungs-Gesellschaft mbH zurückblicken kann.

**A**lles begann 1984, das Jahr von George Orwell und der Zeit, in dem die Vorbereitungen für die Olympischen Sommerspiele in Los Angeles in vollem Gange sind. Im frühlinghaften Stuttgart sitzt Werner Hörmann, geschäftsführender Gesellschafter des ZR – Freies Zahnärztliches Rechenzentrum GmbH, und beschäftigt sich mit den Zahlungsabläufen in der Dentalbranche und den kollidierenden Finanz-Timing-Interessen zwischen Zahnärzten und Dentallaboren. Was dem einen zu schnell ist, ist dem anderen zu langsam. Verständlich. Werner Hörmann kennt beide Seiten gut. Zum einen die der Zahnärzte seitens des ZR, zum anderen die Wünsche der Dentallabore die er durch seine Frau erfährt. Für ihn war klar, es müsste doch eine Möglichkeit geben, die Finanzinteressen von Zahnarzt und Dentallabor zu verbinden. Und zwar so, dass sich diese am besten dynamisch zum Um-

satz verhalten. Denn wie er wusste, würde der Finanzbedarf durch unterschiedliche Dentallaboraufträge erheblich schwanken.

Werner Hörmann konnte immer wieder beobachten, wie die Zahlungsinteressen kollidierten. Die Dentallabore gingen in Vorleistung mit umfangreichen Lohn- und Materialkosten und versuchten, wie jeder gute Unternehmer, die Leistung möglichst schnell vergütet zu bekommen. Beim Zahnarzt zeigte sich dies aus einem anderen Blickwinkel. Da sie selbst lange auf die Bezahlung durch Patienten und KZV warten mussten – zumal wenn eine Behandlung sich über mehrere Sitzungen hinzog – lag hier der Zeitraum zur Begleichung der Lieferung und Leistung des Dentallabors in weiter Ferne. Also bei einem möglichst langen Zahlungsziel. Auf der Dentallaborseite entstand somit jedoch bei auflaufenden Aufträgen ein sinkender Liquiditätsspiegel. Der finanzielle Engpass führte

bei weiteren Aufträgen dazu, dass bei der Hausbank der Kreditrahmen erweitert werden musste. Als Konsequenz erfolgte eine höhere Verschuldung, und das zulasten des Privatvermögens und eines erhöhten Risikos.

## Hinein ins kalte Wasser

Dass es auch anders geht, hatten in früheren Zeiten die Augsburger Fugger bereits erkannt und mit Factoring umgesetzt. Dies war also in anderen Branchen teils schon seit Langem Usus. Doch könnte echtes Factoring auch in der Konstellation Dentallabor und Zahnarzt funktionieren? Warum hatte sich bis dato noch keiner im deutschen Dentalmarkt daran versucht? Eine Frage, die sich Werner Hörmann stellte. War es unmöglich? Hatten die anderen sich die gleiche Frage bereits gestellt und die Idee dann wieder verworfen? Factoring war in diesem Markt nahezu unbekannt, und

wenn bekannt, dann eher mit negativem Ruf besetzt.

Die Fragen zur Dentallabor-Finanzierung ließen den heutigen Seniorchef der LVG nicht mehr los. Ihm war klar, wie fragil das Verhältnis zwischen Dentallabor und Zahnarzt war und auch heute noch ist. Wahrscheinlich war das auch der Knackpunkt, warum sich bis 1984 niemand an das Projekt heranwagte. Könnte ein Dritter im Bunde zur Stabilität beitragen? Es war ja nicht wie heute, wo das Factoring nicht mehr aus der Dentalbranche wegzudenken ist und viele Dentallabore diesen flexiblen Finanzbaustein erfolgreich nutzen. Vor 25 Jahren war die Marktreaktion jedoch noch völlig unklar und nicht vorherzusehen. Selbst Branchenkenner waren skeptisch. Eine Verrechnungsgesellschaft in diesem hochsensiblen Markt zu platzieren schien unmöglich. Das erhöhte die nächste Hürde ungemein. Um überhaupt den Gedanken Wirklichkeit werden zu lassen, galt es einen Bank-Partner zu finden, der bereit war, die angekauften Forderungen zu finanzieren und das ohne branchenspezifische Vorbilder, auf völligem Neuland. Werner Hörmann war überzeugt von seiner Idee, erarbeitete das Konzept für die Firmengründung und fand einen Banker, der mit ins Boot geholt werden konnte.

Während auf der anderen Seite der Welt die Athleten ihre Wettkämpfe austrugen, fiel im sommerlich warmen Stuttgart der Startschuss für die LVG Labor-Verrechnungs-Gesellschaft. Ein Unterfangen, das für alle eine gehörige Portion Risiko und jede Menge Hürden barg.

### Unterstützung durch moderne Technik

Was heute selbstverständlich ist – der PC – war damals gerade in der Entwicklung und mit ihm die Anwendungsprogramme. Planparallel zum, wie man heute sagen würde, „Startup“ mussten die benötigten Abrechnungsprogramme auf Groß-EDV-Anlagen entwickelt werden. „Vieles hat sich verändert, aber inzwischen haben wir eine eigene EDV-Abteilung mit Rechnern, von deren Leistung wir damals nur träumten, und ihr Leiter ist einer der langjährigsten LVG-Mitarbei-

ter“, blickt Hörmann zurück. Moderne Technik macht's möglich; heute haben LVG-Klienten, dank Internet, den direkten Zugriff auf ihre Daten via Kunden-Portal und können so schnell ihre Informationen einsehen.

### Tue Gutes und rede darüber

„Wie kann man für so eine Dienstleistung werben?“, stellte sich Hörmann damals die Frage. Wichtigster Punkt – eine klare Argumentation über die ungeahnten Chancen solch einer dynamischen Finanzlösung.

„Unser Vorteil war und ist, dass wir den Markt sehr gut kennen, und da es nichts Vergleichbares gab, löste unsere damalige Werbung eine große Resonanz aus“, erzählt der Senior-Geschäftsführer.

Die Dentallabore konnten über die Werbung zum Thema Factoring aufgeklärt werden, nahmen aber das Leistungsangebot anfangs eher zögerlich an. Es bedurfte einer Menge an Überzeugungsarbeit, um die ersten Kunden gewinnen zu können. Dentallabore, die die entstehenden finanziellen Vorteile erkannten und nutzten, waren jedoch schnell begeistert. Denn zum einen hatten sie die Bezahlung für ihre Leistung innerhalb von drei Werktagen nach Rechnungseingang, zum anderen verhält sich Factoring dynamisch zum Umsatz. Sprich, es wird kein starrer Kreditrahmen als Grundlage benutzt, sondern die Arbeit zahlt sich sofort aus, so, als hätte der Zahnarzt die gestellte Rechnung sofort beglichen.

Somit kann der erwirtschaftete Ertrag wieder in neue Aufträge eingebracht und die Bankverbindlichkeiten abgebaut werden.

### Grundprinzip – früher wie heute

„Logisch, dass wir ‚Produkte‘ rund um Factoring weiterentwickelt haben. Wir beobachten die Gesundheitspolitik seit über 25 Jahren und haben gesehen, wie sich Gesundheitsreformen auf die Zahnersatzversorgung auswirken“, so Hörmann. Aus diesem Grund hat man beim Unternehmen die LVG Medi-Finanz, die Patienten-Teilzahlungsfinanzierung, ins Leben gerufen – ein rundes Service-Paket für Dentallabore. Mit der LVG Medi-Finanz werden Patienten angesprochen, damit diese sich eine gute und möglichst optimale Zahnersatz-

versorgung leisten können. „Man stelle sich vor: Im Grunde soll ein Dentallabor unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeiten, aber die unternehmerische Entwicklung ist sehr stark abhängig von der Gesundheitspolitik. Und in der Wertschöpfungskette entsteht durch die gesetzlichen Vorgaben ein Bruch, sodass betriebswirtschaftlich eine Art Dreiecksverhältnis entsteht aus Dentallabor – Patient – Zahnarzt, statt der klassischen wirtschaftlichen Abfolge Dentallabor – Zahnarzt – Patient“, erklärt Werner Hörmann. Um genau dieses Verhältnis zu verbessern und den Patienten eine Möglichkeit zu geben, Heil- und Kostenpläne unkompliziert umsetzen zu können, wurde die LVG Medi-Finanz von der Labor-Verrechnungsgesellschaft in Stuttgart entwickelt.

### Früher war alles ... zumindest anders

Dass aufgrund der Bevölkerungsentwicklung mit ihren soziodemografischen Eckpunkten das Gesundheitswesen irgendwann ins Kippen geraten würde, war jedem klar, der nur die Veränderungen skeptisch verfolgte. Das opulente Gesundheitssystem, das den Bürger glauben ließ, für immer und ewig rundum versorgt zu werden, musste zwangsläufig durch den Wandel ins Wanken geraten. Inzwischen sind die Patienten auf eine Grundversorgung „geeicht“. Zahnärzte und Dentallabore kämpfen trotzdem um eine vernünftige Volkszahngesundheit. Das ist dann vor allem nicht leicht, wenn es um eine optimalere Versorgung geht oder der Gebissbereich außerhalb des Sichtfeldes, von den Kassen definiert, liegt.

Wobei man den Kassen nicht die Schuld in die Schuhe schieben darf, da diese ja selbst unter knappen Kassen leiden.

Jedenfalls wird jetzt vom Bürger erwartet, dass er sich selbst um sein Gebiss kümmert. Das ist hart, aber nicht wirklich falsch, wenn man bedenkt, was mancher für sein „liebstes Kind“, das Auto, oder den Urlaub ausgibt, aber beim Zahnarzt und Zahnersatz spart. Ganz klar – das eine ist Konsum, das andere wird oft als schmerzhaft körperliche Beeinträchtigung gesehen. Die jährliche Inspektion am Kfz muss

# 3



## **3 Vorteile für diesen *offenen* Scanner.**

### **Dieser Dental-Scanner eröffnet Ihnen die wunderbare Welt der digitalen Modellierung:**

- 1** Die perfekte Technik arbeitet äußerst präzise und ist leicht zu handhaben.
- 2** Flexibel durch die freie Wahl und Kombination von Software, CAM-Systemen und Werkstoffen.
- 3** In der Praxis bewährt – und überzeugend zukunftsorientiert.



Diese Investition in die Zukunft sollten Sie kennenlernen. Wir arrangieren für Sie individuelle, praxisbezogene Schulungen:  
ZT Susanne Walther, Telefon 07231 940 - 2119



sein, aber die Zahnprophylaxe sollte eigentlich auch ganz selbstverständlich durchgeführt werden

### Kommt es hart auf hart, wird's teuer

Aus dieser schwierigen Situation heraus macht es für das Dentallabor Sinn, seinen Zahnärzten mit einer Patientenfinanzierung zur Seite zu stehen. Konsum kontra Bedarfs- oder Ästhetikversorgung, das ist doch die Frage. Das hat auch das LVG-Team um Herrn Werner Hörmann beobachtet. Ganz klar, der Patient leidet meist schon auf dem Behandlungsstuhl. Jetzt soll er sich auch noch für einen Heil- und Kostenplan entscheiden, der richtig ins Geld geht. Da es mehrere Entscheidungswege gibt, war und ist es für die LVG wichtig, eine Informationsmöglichkeit zu schaffen, dass Patienten sich schon in der Beratungsphase beim Zahnarzt mit den Kosten auseinandersetzen. Diese Kosten sollten bequem bezahlbar sein, deshalb nahm man die Idee in Angriff, eine Finanzierung auf Ratenbasis ins Leben zu rufen. Damit die Kommunikation bis hin zum Patienten reibungslos funktioniert, hat der Anbieter der Medi-Finanz, die LVG, noch ergänzend ein kleines Kommunikationspaket für seine Kunden, die Dentallabore, geschnürt; die Info-Flyer für Patienten enthalten Basisinformationen, die schnell erfasst werden, und einen Antrag zur LVG Medi-Finanz. Da das Antragsformular sehr einfach aufgebaut ist, kann dieses vom Patienten in wenigen Minuten ausgefüllt werden. Abgerundet wird das Serviceangebot mit dem Praxis-Info-Poster fürs Wartezimmer. Für die Zahnärzte ist das Infomaterial kostenlos, stellt aber bei der Realisation von Heil- und Kostenplänen in der Zahnarztpraxis ein wichtiges Instrument dar. Der Bedarf an dieser Finanzierung geht quer durch die Bevölkerungsschichten, denn die Patien-

tenfinanzierung LVG Medi-Finanz kann sowohl vom Kassen- als auch vom Privatpatienten genutzt werden.

### Verklärter Blick in die Vergangenheit?

Laut Hörmann sen. war 1984 immer eine Skepsis bei den Dentallaboren zu bemerken. Doch nach und nach, mit guten Argumenten und Überzeugungsarbeit, wurden Kunden gewonnen. „Das bedeutete für uns, dass wir dann Referenzen hatten und nicht nur eine Idee. Und wie gut die Zusammenarbeit laufen kann, zeigen unsere ältesten Klienten, die schon seit der Anfangszeit von uns betreut werden“, erzählt Werner Hörmann.

Im ersten Jahr nach der Gründung hatte er nur einen Mitarbeiter beschäftigt. Im Jahr darauf waren es bereits fünf. Heute, im 25. Jahr des Unternehmens, arbeitet ein Team von 20 Leuten im Zentrum von Stuttgart. Aus dem Hauptsitz heraus werden inzwischen hunderte Dentallabore deutschlandweit mit Liquidität versorgt.

Das erste Jahr brachte ca. zehn Laboratorien als Kunden, mit einem Finanzierungsbedarf von drei Millionen Euro per anno, umgerechnet auf heute. Das Start-up-Unternehmen musste die Refinanzierung sicherstellen. Im Jahr 2009 mit mehreren hundert LVG-Kunden liegt der jährliche Finanzierungsumsatz bei ca. 170 Millionen. „LVG ist eine feste Größe im Markt. Wir haben, neben den Umsatzbetrachtungen, im Rahmen einer Marktuntersuchung festgestellt, dass für fast 95 Prozent der befragten Dentallabore LVG ein Begriff ist“, erläutert Ralph Hörmann, Juniorchef im Unternehmen. Gemeinsam mit Alexander Mertens entwickelt und managt Werner Hörmanns ältester Sohn Ralph neue Projekte. Beide bilden sozusagen das Bindeglied zum Dentallabor 2.0. „Wir benötigen die Erfahrung

von Werner Hörmann, seine Gelassenheit auch in schwierigen Situationen. Von ihm können Ralph und ich viel lernen. Wir selbst suchen neue Ansätze und bringen diese zum Laufen. – Vielleicht können Patienten bald mit dem Mobiltelefon über die LVG Medi-Finanz ihren Zahnersatz bezahlen?“, visioniert Alexander Mertens.

### Factoring als feste Größe

Auf der einen Seite versorgt Factoring den Dentallaborinhaber kontinuierlich mit Liquidität, entsprechend seines Umsatzes. Auf der anderen Seite trägt der Factor das Risiko des Ausfalls und übernimmt den unangenehmen Teil der Verwaltungsaufgaben sowie der Zahlungskontrolle. Im ersten Moment macht das wohl die meisten Unternehmer stutzig. Und speziell in der Dentalbranche ist dies ein heikles Thema, zumal oft nur eine Handvoll Zahnärzte die Stammkundschaft des Labors ausmacht. Schließlich soll ein Dritter die Situation vereinfachen statt komplizierter zu machen. „Genau aus diesem Grund bleibt der Factor LVG im Hintergrund. Schließlich sollen sich beide, das Dentallabor und der Zahnarzt, voll auf ihre Profession konzentrieren können. Dennoch wird natürlich das Finanzverhalten beobachtet und analysiert, besorgniserregende Abweichungen registriert und mit viel Sensibilität reagiert“, lässt Werner Hörmann wissen. Bei der LVG gelten genaue Marktkennnisse und Fingerspitzengefühl als die Kardinalstugenden in der Branche. Seit über 25 Jahren ist Werner Hörmann im Bereich der Finanzdienstleistung rund um die Zahngesundheit im Einsatz. Dass es inzwischen mehrere Anbieter gibt, ist für den LVG-Chef selbstverständlich und gibt, wie er selbst sagt, seiner Idee recht.

## kontakt.

### LVG Labor-Verrechnungsgesellschaft mbH

Werner Hörmann  
 Rotebühlplatz 5  
 70178 Stuttgart  
 Tel.: 07 11/66 67 10  
 Fax: 07 11/61 77 62  
 E-Mail: whoermann@lvg.de  
 www.lvg.de