

Maïke Klapdor

# Durchstarten mit cleverer Finanzplanung



**PRAXISMANAGEMENT – TEIL 4 „BWL-FITNESS“** Jeder wachstumsorientierte Praxisinhaber kennt das Gefühl der finanziellen Unsicherheit. Auf dem Weg von der ambitionierten Einzelpraxis hin zu großen Praxisstrukturen gibt es immer wieder Phasen, in denen die Liquidität klemmt, Betriebswirtschaftliche Auswertungen schlechte Laune erzeugen und Banken nicht so richtig mitziehen wollen. Der vierte Teil dieser Beitragsserie erläutert Hintergründe und mögliche Lösungsansätze.

## Woran liegt's?

Ein konstant laufender Praxisbetrieb kann seine Finanzlage sehr gut planen: Die Fixkosten sind bekannt, es gibt verlässliche Erfahrungen zu Umsatzkurven in ihrer Höhe und Verteilung über das Jahr, man kennt seinen Privatbedarf und kann Neu- oder Ersatzinvestitionen sauber kalkulieren. Im Gegensatz dazu agiert die stark wachstumsorientierte Praxis in einem Feld vielschichtiger Unsicherheiten.

Einige Beispiele:

### Praxiseinnahmen:

Auch wenn viel Geld für Sachinvestitionen, Positionierung, Marketing, Qualifizierungen, Strukturausbau etc. ausgegeben wird, bleibt auf der Einnahmenseite der Praxis vieles vage:

- Wie entwickeln sich die Patientenzuwächse und die Patientenbindung?
- Funktioniert der Ausbau neuer Räume innerhalb geplanter Zeitfristen?
- Wie schnell können passende Mitarbeiter gefunden werden?
- Wie schnell gelingt die Gestaltung eines guten Workflows im stetig wachsenden Team? *Anmerkung: Dass es deutlich einfacher ist, hohe*

*Neupatientenzahlen zu erzeugen als ein stabiles, leistungsstarkes Team aufzubauen, dürfte bekannt sein.*

- Wie schnell kommt das Geld für die erbrachten zahnärztlichen Leistungen aufs Konto? *Bedenke: Je höher der Anteil an KZV-Leistungen, desto größer ist der Zeitabstand zwischen Leistungserbringung und Zahlungseingang. Privatleistungen sollten natürlich über eine Abrechnungsgesellschaft liquidiert werden.*

Kurzum: Wie schnell und nachhaltig können die wachsenden Behandlungskapazitäten profitabel ausgelastet werden? Das ist eine Rechnung mit vielen Unbekannten.

### Praxisausgaben:

Ein wachstumsorientierter Betrieb hat die bekannten Investitionen zu stemmen in Ausstattung der Räume, Behandlungszimmer, Geräte, Instrumente, und so weiter. Zusätzlich jedoch – und das ist der Fallstrick – entstehen viele Ausgaben, die auf ersten Blick nicht als Investitionen erkannt und deshalb finanztechnisch auch nicht angemessen eingeplant werden.

Beispielsweise:

- Personal, das schon eingestellt wird in Erwartung von Praxiswachstum, aber erst schrittweise ausgelastet

werden kann (= Personalinvestitionen)

- Raummiete bzw. laufende Raumkosten (für Erweiterungsflächen/ neuen Standort), die schon einige Monate vor tatsächlicher Inbetriebnahme einsetzen
- exakte Kosten für die Einsätze von Handwerkern (Elektriker, Maler, Sanitär, Depot-Fachhandwerker, Raumausstatter etc.)
- Zeit- und Kostenaufwand für Strukturausbau (Fortbildungen, interne Qualifizierungen, QM-Anpassungen, Nachjustierungen in den Software-Konfigurationen etc.)
- Marketingkonzept und Werbe-Anschubmaßnahmen
- anwaltliche, steuerliche, betriebswirtschaftliche, personelle Konzeptberatung
- erhöhter Aufwand für Fortbildungen, Erfahrungsaustausch, Investitionen in die eigene Entwicklung des Praxisinhabers – die notwendig sind, um in die größeren Aufgaben hineinzuwachsen (bei entsprechender Kürzung der eigenen Produktivzeiten am Patienten)
- Maßnahmen zum Aufbau der Arbeitgeberattraktivität/ Teambuilding
- Ausgaben für innovative Praxis-Konzeptideen
- und vieles mehr

Diese „Ausgaben mit Investitionscharakter“ sind in doppelter Hinsicht tückisch:

1. Sie werden zumeist nicht oder nicht vollständig bedacht und deshalb auch nicht in den Kreditbedarf (Darlehen!) eingeplant. Mit dem Ergebnis, dass die Kreditlinie der Praxis vollläuft und die Liquiditätssituation nachhaltig belastet wird.
2. Sie werden zum größten Teil in der BWA als laufender Aufwand (gewinnreduzierend) verbucht. Das hat zwar steuerliche Vorteile, birgt aber das Risiko, dass die Praxisrendite von relevanten Finanzpartnern (Bank) falsch interpretiert wird („enttäuschende Entwicklung“) mit ungewollten Konsequenzen. Überdies frustriert die „unterbewertete“ BWA den Praxisinhaber und erzeugt unternehmerische Fehlreaktionen.

#### Was ist zu tun?

Der Lösungsansatz liegt in dem Dreiklang von:

- a) Umsichtiger Wachstumsstrategie und präziser betriebswirtschaftlicher Planung
- b) Verankerung eines wirksamen Praxiscontrollings inklusive Budgetkontrolle während der Investitionsphasen
- c) engem Kontakt zur Bank und kluger Gestaltung des Kreditkonzeptes

#### a) Strategie und BWL-Planung

Vollständige Erläuterungen würden den Umfang dieses Artikels sprengen. Entscheidend sind drei Aspekte:

##### 1. Oberste Priorität: Liquidität sichern

Es lässt sich vielfältig beobachten, dass ehrgeizige Praxisinhaber ein gewaltiges Tempo im Praxiswachstum vorlegen „Größe um jeden Preis“ – dabei aber die Aspekte der jederzeitigen Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität) und die Erreichung angemessener Rendite in den einzelnen Praxiseinheiten (vor Einstieg in die nächste Expansions-

stufe) vernachlässigen. Daraus entsteht extrem hohes wirtschaftliches Risiko, das schlaflose Nächte verursacht. Konsolidierungsphasen sind vielleicht nicht sexy, aber häufig die wirksamste Lösung

##### 2. Kleinteilige Investitionsplanung

Um finanziell auf sicheren Pfaden unterwegs zu sein, braucht es kleinteilige Planung. Große Projekte werden häufig finanziell nur grob skizziert. Investitionsbereiche oder Aufwandspositionen werden intransparent zusammengefasst, schlicht vergessen oder es fehlen Kostenvorschläge.

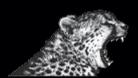
Oft werden auch Budgets unrealistisch festgesetzt (z.B. Marketing pauschal mit 30.000 EUR – eine lächerliche Summe, wenn es richtig krachen soll), was allen klar ist, aber der Kalkulationsansatz wird trotzdem nicht verändert. Hinzu kommt, dass visionäre Praxisinhaber durchaus bereit sind, große Projekte sehenden Auges mit satter finanzieller Unterdeckung einzugehen („Ich

ANZEIGE

# EXZELLENZ IM PRAXISMANAGEMENT



Gut, besser, CHARLY: Die Praxissoftware der solutio GmbH organisiert Praxisprozesse sehr effizient. Termine, Organisations- und Verwaltungsaufgaben sind mit wenigen Klicks erledigt – mit einem System, das von einem Zahnarzt für Zahnärzte entwickelt wurde. Deshalb zahlt sich CHARLY auch vom ersten Tag an aus. Mit bis zu 50 Euro mehr pro Behandlung. Weitere Information dazu oder ein Beratungstermin unter [www.solutio.de/software](http://www.solutio.de/software)



CHARLY

wusste, dass mir 250.000 Euro fehlen – aber die Bank wollte mir nicht mehr Geld geben“) im Vertrauen darauf, dass sich schon alles irgendwie fügen wird. Das kann man natürlich so machen und es kann auch gut gehen. Alternative: Etwas mehr Kalkulationsaufwand, dafür weitgehende Planungssicherheit und ruhige Nächte.

### 3. Beachtung der Besonderheiten bei MVZ

Wenn ein MVZ errichtet wird, verändern sich die Liquiditätsflüsse. Geschäftsführergehälter und gegebenenfalls Pachtzahlungen sind umsichtig zu kalkulieren und fristgerecht zu leisten; denn beliebige Privatentnahmen funktionieren nicht mehr. Außerdem entstehen neue Steuerarten mit veränderten Fälligkeitsterminen. Sinnvoll ist es, den Steuerberater um eine Skizze zu bitten, die das Gesamtverständnis für das neue Konstrukt erleichtert. Ergänzend ist zu empfehlen, die veränderten Liquiditätsflüsse und einmaligen Steuereffekte kalkulieren zu lassen, um vorausschauend gegebenenfalls Kreditlinien anzupassen oder Kreditlinien auf MVZ-Konten übertragen zu können. Für gegebenenfalls entstehende Steuernachzahlungen (im Kontext der Umstellung auf MVZ) sollten frühzeitig Finanzmittel eingeplant werden.

#### b) Praxiscontrolling

Nur mit BWA und Verfolgung von Kontoständen plus Honorarstatistiken lässt sich hohe Wachstumsdynamik unternehmerisch nicht effektiv steuern. Um zielfokussiert agieren zu können, werden betriebswirtschaftliche Nebenrechnungen gebraucht. Besonders wichtig beispielsweise: Laufend verfolgen, wie stark die Zahlungseingänge (Euro laut BWA) von den Leistungsstatistiken abweichen, das gibt unter anderem wichtige Erkenntnisse für die Bewertung der Liquiditätslage. Ergänzend macht es sehr viel Sinn, die für den Praxiserfolg entscheidenden individuellen Controllingparameter zu definieren und laufend zu verfolgen. Der fünfte und letzte Beitrag dieser „BWL-Fitness“-Serie wird sich mit dem Thema „Controlling für die Mehrbehandlerpraxis/MVZ“ befassen.

#### c) Bankkontakt und kluges Kreditkonzept

Es ist unmittelbar einsichtig, dass sich bei wachstumsdynamischen Praxen aufgrund der zahlreichen Investitions-

projekte über die Jahre eine komplexe Kreditsituation und eine vergleichsweise hohe Gesamtverschuldung aufbauen. Da fällt es schon mal schwer, den Überblick zu behalten. Genau dieser ist aber extrem wichtig, um

1. das „Unternehmen Großpraxis“ in wirtschaftlicher Balance zu halten und
2. der Bank als Geschäftspartner auf Augenhöhe gegenüberzutreten zu können.

Ohnehin steigen die meisten Banken bei Zahnarztpraxen ab einem gewissen Kreditvolumen aus, weil sie das Konzept nicht verstehen oder ihnen das Kreditrisiko zu groß wird. Es macht also sehr viel Sinn, sich genau zu überlegen, welcher Bankpartner der richtige ist und mit diesem dann auch wirklich proaktiv und partnerschaftlich umzugehen. Kreditwünsche haben dann eine gute Chance, glatt durchzulaufen, wenn präzise Kreditanträge mit profunden Unterlagen gestellt und vertrauenswürdig, also mit offenem Visier, kommuniziert werden. Dazu gehört auch, hinzuhören, wenn der Bankpartner Bedenken äußert.

Die kritische Verhandlungsphase beginnt erfahrungsgemäß dann, wenn der Praxisinhaber hohe Darlehen für den nächsten Wachstumsschritt benötigt, seine Einkommenslage (in Euro) aber noch kein Niveau erreicht hat, aus dem sich rechnerisch Zins und Tilgung für das erhöhte Kreditvolumen ableiten lässt. An dieser Stelle kommt man weiter mit vertrauensbildendem Verhalten, Konzeptstärke und soliden Planzahlen.

#### Langfristige Finanzplanung

Kurzum: Wer Großes plant und bereit ist, sich dafür hoch zu verschulden, braucht eine kleinteilige Kreditplanung, die mindestens zehn bis 15 Zukunftsjahre umfasst. Nur mit diesem langfristigen Blick gelingt es, die Verteilung der Kapitaldienste (= die Summe aus Zins und Tilgung) vorausschauend zu steuern, gegebenenfalls nachzujustieren und neue Darlehen passgenau in die vorhandene Verschuldung einzufügen.

Ein kleiner Ritt durch die Kredittechnik:

- Es kann klug sein, die private, steuerlich nicht abzugsfähige Baufinanzierung vorrangig schnell zu tilgen und dafür die Praxisdarlehen etwas nach hinten zu schieben.

- Achten Sie auf insgesamt angemessene Laufzeiten und halten Sie dabei auch immer den Verlauf der Abschreibungen im Blick.
- Sollten Sie Renten- oder Lebensversicherungen als Tilgungersatz abgeschlossen haben, besteht Kontroll-/Handlungsbedarf, denn die Verträge werden sich vermutlich nicht planmäßig entwickeln, wodurch (ggf. im Rentenalter) riskante Tilgungslücken entstehen können.
- Sofern Sondertilgungsrechte vorhanden sind, sollten diese ausgeschöpft werden, ggf. im Zuge einer Neuordnung des gesamten Kreditkonzeptes, wodurch sich erfahrungsgemäß hohe Zinskosten einsparen lassen.

Leasing ist praktisch für kleine (fünfstellige) Investitionen „zwischen durch“. Für größerer Projekte bietet die maßgeschneiderte Kreditfinanzierung erhebliche Vorteile.

#### Fazit

Eine Praxis mit hoher Wachstumsdynamik durchläuft wirtschaftlich sensible Phasen. Das unternehmerische Risiko kann mittels fundierter Planung und Kreditsteuerung deutlich reduziert werden.

---

## INFORMATION

### Maike Klapdor

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



# MEHR

**Geld für Ihr altes Zahngold ist möglich.**



## ***Transparente Messung***

Mit einem mobilen Spektrometer ermitteln wir in Ihrem Beisein den präzisen Anteil an Gold und anderer Edelmetalle in Ihrem alten Zahngold.



## ***Reeller Preis***

Wir zahlen dann direkt vor Ort und zwar basierend auf diesem präzisen Messwert und nicht nur für einen geschätzten durchschnittlichen Goldanteil.



## ***Großes Vertrauen***

Mehr als 7.000 Dentallabore und Zahnärzte europaweit vertrauen uns bereits. Maximieren auch Sie mit uns den Gewinn beim Verkauf Ihres alten Zahngoldes.

**Testen Sie uns kostenlos und unverbindlich!**

Weitere Informationen: **[www.metalvalor.com](http://www.metalvalor.com)** oder unter **00800 63 825 825.**

**[info@metalvalor.com](mailto:info@metalvalor.com)**

# metalvalor

*You can trust us*