

Die Krise als Chance sehen

Wie ein Zahnarzt auf wirtschaftliche Probleme reagieren sollte

Im Zuge der Sparmaßnahmen der aktuellen Gesundheitspolitik geraten immer mehr Zahnarztpraxen in eine wirtschaftliche Schieflage. Die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit ist vehement gestiegen. Der Markt scheint sich zu bereinigen. Schon jetzt lassen sich für umsatzschwache Alterspraxen nur schwer neue Inhaber finden. Ein Zustand, der bis vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen wäre. Im Interview mit dem BZB spricht Stephan Kock, Experte für Praxisanierung, über die Ursachen und wie Praxisinhaber wieder aus der wirtschaftlichen Krise herauskommen.

BZB: Herr Kock, was sind in der Regel die Ursachen dafür, dass eine Zahnarztpraxis betriebswirtschaftlich aus dem Gleichgewicht gerät?

Kock: Zu hohe Privatentnahmen, ein verändertes Marktumfeld, sinkende Patientenzahlen und eine steigende Anzahl an Wettbewerbern sind die Hauptgründe dafür, dass die Zahl der Zahnarztpraxen in Deutschland, die nur wenig Gewinn erzielen oder Verluste erwirtschaften, immer weiter ansteigt. Oft treten die Ursachen gemeinsam auf. Steigende Umsatzzahlen sind fast nur noch bei Differenzierern zu finden, die sich bewusst in Richtung Zukunft ausgerichtet haben. Das Praxissterben betrifft besonders Betriebe, die ihren Fokus rein auf Kassenmedizin und Prothetik gesetzt haben.

BZB: Wie stellt der Zahnarzt die Schieflage seiner Praxis fest?

Kock: Wenn es nicht die Einsicht in die regelmäßigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) ist, dann ist es der Anruf der Hausbank, ein überzogenes Konto oder das Feedback eines Unternehmens- oder Steuerberaters, das für Klarheit sorgt. Alarmglocken sollten aber schon läuten, sobald der Praxisinhaber Schwierigkeiten hat, zum Beispiel Laborkosten rechtzeitig zu zahlen. Betrifft dieser Liquiditätsengpass erst einmal Löhne und Sozialabgaben, ist die Lage bereits kritisch.

BZB: Welche Wege führen aus der wirtschaftlichen Krise einer Praxis heraus?

Kock: Hier gilt die Devise „Handeln statt Hoffen“. Es ist wie bei der Zahnbehandlung: Je früher man zum



Stephan Kock ist Experte für Praxisanierung.

Zahnarzt geht, desto geringer der Eingriff und die Schmerzen. Damit stehen die Chancen für eine erfolgreiche Praxisanierung meist sehr gut. Je eher der Praxisinhaber sich mit der Situation auseinandersetzt und Experten ins Boot holt, desto größer ist die Chance für eine Gesundung der Praxis.

Generell müssen Einsparpotenziale ermittelt werden. Bei kritischem Liquiditätsengpass werden Gespräche mit den Banken und Lieferanten geführt, Zahlungsziele neu verhandelt und Umschuldungen angestrebt. In jedem Fall geht es zunächst darum, die Existenz des Arztes zu sichern und eine drohende Insolvenz abzuwenden. Es gibt zwei Hauptwege im Prozess für die Existenzsicherung:

1. Die Schuldenbekämpfung; wobei man hier zwischen einem leichten und einem schweren Krisenstadium differenziert. In den leichten Fällen helfen meist schon wenige, gezielte Maßnahmen und eine veränderte Finanzierung. In den schweren Fällen können oft nur noch außergerichtliche Vergleichsführungen oder eine Entschuldung via Insolvenz Abhilfe bringen.
2. Die Erarbeitung eines zukunftsfähigen Praxiskonzepts auf der Basis angemessener Honorargrößen mit ausreichendem Praxisgewinn.

BZB: Was bedeutet eine Insolvenz für die Praxis?

Kock: Erst einmal sollte der Arzt wissen, dass seine Praxis zunächst trotz Insolvenzantrag weitergeführt werden kann. Im Falle einer Insolvenz sollte der betroffene Arzt unterstützt von Experten und Rechtsberatern seine Möglichkeiten innerhalb der Insolvenzordnung optimal ausschöpfen, um die Praxis zu sanieren und schuldenfrei zu machen. Ausgehandelte Vergleichslösungen auf der Basis fundierter Fortführungsprognosen sind die Lösungen, die den Gläubigern, aber vor allem dem Praxisinhaber neue Perspektiven öffnen und Sicherheit zurückgeben.

BZB: So weit muss es ja nicht kommen. Was kann eine Praxis tun, wenn sie in eine Schieflage geraten ist und Sanierungsbedarf besteht?

Kock: Bleiben wir im Bild des Schmerzpatienten, dann steht an allererster Stelle die Diagnose. Sanierungsbedürftigkeit und -fähigkeit der Praxis werden vom Praxisinhaber in Zusammenarbeit mit Sanierungsexperten anhand eines Leitfragenkatalogs geprüft und analysiert. Allgemeine pragmatische Fakten des Betriebs werden aufgenommen, die Buchhaltungsorganisation, die Historie der Unternehmensentwicklung sowie die Kapitalstruktur und Verbindlichkeiten beleuchtet, eine betriebswirtschaftliche Einschätzung unternommen, die Krisenursachen, Schwachstellen und Einsparpotenziale herauskristallisiert und Erfolg versprechende Sofortmaßnahmen aufgezeigt. Die Zusammensetzung und Abrechnung der Honorare, die Kostenstruktur und die Ertragskraft bis hin zur persönlichen Vermögenssituation des Arztes werden mit unter die Lupe genommen. Meist setzen Sanierungsberater Benchmarking-Methoden und Interviewtechniken ein, um ein klares Abbild aller Rahmenbedingungen zu erhalten. Die daraus entstehende und meist auch förderfähige Dokumentation* dient als Grundlage für jedes weitere Vorgehen und ist im weiteren Verlauf mit den Banken des Arztes von hoher Akzeptanz und Nützlichkeit.

BZB: Welches sind die typischen Hürden in einem Sanierungsprozess und welche Möglichkeiten bestehen?

Kock: Eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Praxisanierung ist, dass der Arzt und sein Team gemeinsam mit den meist von Dritten, wie zum Beispiel Banken, zur Verfügung gestellten Sanierungsexperten an den nötigen Schritten arbeiten. Fehlt es einem Praxisinhaber an Einsicht, die nötigen Änderungen durchzuführen, dann sind auch den Banken und Experten hier Grenzen gesetzt. Typische Hürden für den betroffenen Arzt sind zum Beispiel Änderungen des privaten Lebensstandards, die Entlassung von Mitarbeitern oder Verhaltensänderungen wie das Anbieten von Zuzahlungsleistungen.

BZB: Was macht ein gutes Sanierungskonzept aus?

Kock: Wichtig ist vor allem das Gleichgewicht zwischen den zwingend notwendigen Sofortmaßnahmen zur kurzfristigen Liquiditätsverbesserung und der mittel- bis langfristig angelegten Neupositionierung des Betriebs. Bei diesem sogenannten „Turnaround“ der Praxis kann der Arzt ein externes Controlling und Management auf Zeit mit ins



Foto: Klaus/pixelio.de

Steckt die Praxis in einer wirtschaftlichen Krise, muss genau hingesehen werden, denn je eher der Praxisinhaber sich mit der Situation auseinandersetzt und Experten ins Boot holt, desto größer ist die Chance für eine Gesundung der Praxis.

Boot holen, bis die neuen Prozesse in seinen Betrieb nahtlos integriert sind. Absprachen mit Banken und Gläubigern, präzise Analysen und ein gezielter Maßnahmenplan führen dann seine Praxis aus der Krise und hin zum finanziellen Gleichgewicht. Er sollte jedoch regelmäßig die Einhaltung des festgelegten Kurses durch externe Experten überprüfen lassen, um bei Abweichungen korrigierend eingreifen zu können. Mit einer gezielten Unterstützung von außen kann der Praxisinhaber sich auf seine Kernaufgaben in der Praxis konzentrieren und sichert damit selber ihren Fortbestand. Am Ende einer solchen Sanierungsmaßnahme sollte der Arzt ein neu erarbeitetes, zeitgemäßes Praxiskonzept haben, das ein markt- und zielgruppenorientiertes Angebot berücksichtigt. Dieses Konzept, das im Sanierungsprozess von Arzt und Experten gemeinsam erarbeitet wird, setzen der Arzt und sein Team dann um. Sind diese wichtigen Schritte alle vollzogen, wird häufig auch ein Managementsystem implementiert. Das hilft dem Praxisinhaber nachhaltig, das neue Konzept erfolgreich umzusetzen, immer wieder zu reflektieren, eine kontinuierliche Erfolgskontrolle durchzuführen und sich so Sicherheit zu verschaffen, dass die Praxis betriebswirtschaftlich auf gesunden Füßen steht.

* Anmerkung: Konsolidierungsberatung ist grundsätzlich förderungsfähig und der Bund beteiligt sich in einem definierten Rahmen an den Kosten.