

ZWP ZAHNARZT WIRTSCHAFT•PRAXIS

ISSN 1617-5077 • www.oemus.com • Preis: € 6,50 | sFr 10,- zzgl. MwSt.

Privatleistungen

ab Seite 36



wirtschaft |

**Mehr Mut zum
aktiven Verkauf**

ab Seite 14

zahnmedizin |

**Zähne zeigen
mit Veneers**

ab Seite 60



„Praxissanierung heißt meist auch Lebenskrise“

| Sophia Stolze

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 und 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 spricht der Experte für Praxissanierung und Geschäftsführer von Kock & Voeste, Stephan Kock, über die Ursachen und wie Praxisinhaber am besten aus der wirtschaftlichen Krise kommen.

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

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 auch gemeinsam auf. Steigende Umsatzzahlen sind fast nur noch bei Differenzierern und bei Praxisinhabern zu finden, die sich bewusst in Richtung Zukunft ausgerichtet haben. Das Praxissterben betrifft besonders solche Betriebe, die ihren Fokus rein auf Kassenmedizin und Prothetik gesetzt haben.

Wie stellt der Zahnarzt die Schieflage seiner Praxis fest?

Wenn es nicht die Einsicht in die regelmäßigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) ist, dann ist es vielleicht der Anruf der Hausbank, ein überzogenes Konto oder das Feedback eines Unternehmens- oder Steuerberaters, das für Klarheit sorgt. Alarmglocken sollten aber auch schon läuten, sobald der Praxisinhaber Schwierigkeiten hat, zum Beispiel Laborkosten rechtzeitig zu bezahlen. Betrifft dieser

Liquiditätsengpass erst einmal auch Löhne und Sozialabgaben, ist die Lage bereits als kritisch zu bezeichnen.

Welche Wege führen aus der wirtschaftlichen Krise einer Praxis heraus?

Hier gilt die Devise „Handeln statt Hoffen“. Es ist wie bei der Zahnbehandlung: je früher man zum Zahnarzt geht, desto geringer der Eingriff und die Schmerzen. Damit stehen die Chancen für eine erfolgreiche Praxissanierung 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, um Zahlungsziele neu zu verhandeln oder Umschuldungen zu erzielen. In jedem Fall geht es zunächst darum, die Existenz des Arztes bzw. die seiner Praxis 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 im Regelfall 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.

Was bedeutet für die Praxis Insolvenz?

Erst einmal ist es für den Zahnarzt wichtig zu wissen, dass seine Praxis trotz Insolvenzantrag auch weitergeführt werden kann. Übrigens ist die Zahl der insolventen Zahnärzte nach wie vor sehr gering. Dominierend sind eindeutig Vergleichslösungen. Aber dennoch: Wir unterstützen den Arzt in dieser Situation gemeinsam mit Rechtsberatern bei der Ausschöpfung seiner Möglichkeiten innerhalb der Insolvenzordnung, um die Praxis zu sanieren und schuldenfrei zu machen. Aber wie gesagt, ausgehandelte Vergleichslösungen auf der Basis

fundierter Fortführungsprognosen sind die häufigsten Ergebnisse, die den Gläubigern, aber vor allem den Praxisinhabern neue Perspektiven öffnen und Sicherheit zurückgeben. Aber so weit muss es ja nicht kommen.

Wie geht Ihre Firma vor, wenn eine Praxis in Schieflage geraten ist und Sanierungsbedarf hat?

Bleiben wir im Bild des Schmerzpatienten, dann steht an allererster Stelle die Diagnose. Zusammen mit dem Praxisinhaber wird anhand unseres Leitfragenkatalogs die Sanierungsbedürftigkeit und -fähigkeit der Praxis geprüft und analysiert. Dabei werden alle allgemeinen pragmatischen Fakten des Betriebs 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.

Alle relevanten Bereiche der Praxis, von der Zusammensetzung und Abrechnung der Honorare, der Kostenstruktur und der Ertragskraft bis hin zur persönlichen Vermögenssituation des Arztes, werden mit unter die Lupe genommen. Mit unseren bewährten Benchmarking-Methoden und Interviewtechniken erhalten wir ein klares Abbild aller Rahmenbedingungen, die für die Sanierungsfähigkeit relevant sind. Die daraus entstehende und meist auch förderfähige Dokumentation dient als Grundlage für jedes weitere Vorgehen und ist auch zum Beispiel im weiteren Verlauf mit den Banken des Arztes von hoher Akzeptanz und Nützlichkeit. Die Konsolidierungsberatung ist grundsätzlich förderungsfähig und der Bund beteiligt sich in einem definierten Rahmen an den Kosten.

Welches sind die typischen Hürden in der Sanierungsberatung für Sie und Ihr Team, und wie arbeiten Sie mit den Ärzten zusammen?

Unser Erfolg basiert darauf, dass wir gemeinsam – das heißt mit dem Arzt im Team – an den nötigen Schritten arbeiten.

Fehlt es einem Praxisinhaber an Einsicht, der Realität ins Auge zu sehen und die nötigen Änderungen durchzuführen, dann sind allerdings auch unserem Wirken Grenzen gesetzt. Typische Hürden sind zum Beispiel Änderungen des privaten Lebensstandards oder die manchmal notwendige Entlassung von Mitarbeitern, aber auch Verhaltensänderungen wie zum Beispiel das Anbieten von Zuzahlerleistungen.

Was macht ein gutes Sanierungskonzept aus?

Wichtig ist vor allem, bei dem Sanierungskonzept das Gleichgewicht zwischen den zwingend notwendigen Sofortmaßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Liquidität des Arztes und der mittel- bis langfristig angelegten Neupositionierung des Betriebs zu finden. Bei diesem sogenannten „Turnaround“ der Praxis begleiten wir den Inhaber mit unserem Controlling und unserem Management auf Zeit. Absprachen mit Banken und Gläubigern, präzise Analysen und ein gezielter Maßnahmenplan führen unsere Mandanten zurück auf den Weg aus der Krise hin zum finanziellen Gleichgewicht. Unsere Experten prüfen dann in regelmäßigen Intervallen die Einhaltung des festgelegten Kurses, um bei Abweichungen korrigierend einzugreifen. Der Praxisinhaber kann sich so auf seine Kernaufgaben in der Praxis konzentrieren und sichert damit selber ihren Fortbestand. Wir geben Hilfe zur Selbsthilfe und erarbeiten ein zeitgemäßes Praxiskonzept mit markt- und zielgruppenorientiertem Angebot, das der Arzt und sein Team dann Schritt für Schritt umsetzen. Oft führen wir in diesem Prozess auch ein noch nicht vorhandenes Qualitätsmanagement ein. Besonders wichtig an dieser Stelle ist, dass wir unserem Mandanten auch nach der erfolgreichen Sanierung zwecks Erfolgskontrolle oder eventuell nötiger Kurskorrekturen jederzeit zur Verfügung stehen.

kontakt.

Kock & Voeste GmbH
Tel.: 0 30/31 86 69-0
www.kockundvoeste.de

**pay less.
get more.**



Mit Semperdent
Prämienmeilen sammeln.



**Wir sichern
Ihr
Standbein
Zahnersatz**

**Mehr Gewinn
durch den
"Einsatz" von
Semperdent!**



**Zahnersatz
seit 1989...**

Semperdent GmbH
Tacklenweide 25
46446 Emmerich

Tel. 0800. 1 81 71 81
Fax 0 28 22. 9 92 09
info@semperdent.de

www.semperdent.de