

# Die Bank und das Sanierungskonzept

| Maïke Klapdor

Bis Ende der 90er-Jahre florierten fast alle Praxen, sodass auch hohe Kreditvolumina kein Problem darstellten. So konnten selbst Investments, die sich im Nachhinein als wirtschaftliche Fehlentscheidung entpuppten – klassische Beispiele sind überbewertete Immobilien in den NBL oder voll fremdfinanzierte geschlossene Fonds mit enttäuschender Entwicklung – meistens aufgrund guter Praxisgewinne verkraftet werden. Davon kann in aktuellen Zeiten keine Rede mehr sein.

**D**as im Zuge der Einführung der Festzuschüsse für viele Praxen wirtschaftlich schwierige Jahr 2005 hat seine Spuren hinterlassen. 2006 ist besser gelaufen, die Ergebnisse blieben aber in vielen Praxen dennoch hinter den Erwartungen zurück. Schonungslos wird auf diese Weise der Branche und den konkret Betroffenen eine Tatsache vor Augen geführt: Die klassische Krisenpraxis ist nicht mehr nur die, deren Inhaber ein schwieriges Verhältnis zum Geld hat. Hinzu gekommen sind langjährig am Standort etablierte Praxen, deren Inhaber bodenständigen Lebenswandel pflegen.

Zahnärzte im Alter zwischen 45 und rund 60 Jahren, die ihren Beruf lieben, hohen Arbeitseinsatz zeigen und ihren Patienten solide Zahnmedizin bieten, leiden unter Umsatz- und Gewinneinbrüchen.

Die allgemeinärztlich ausgerichtete Praxis nach altem Muster funktioniert wirtschaftlich nicht mehr: Trotz sparsamer Praxis- und Lebensführung sowie Verzicht auf eigentlich notwendige Neuinvestitionen lassen sich steigende Minussalden auf dem Praxiskonto nicht verhindern. Wenn dann noch der (leider allzu oft branchenunkundige) Steuerberater urteilt „Sie müssen Personal entlassen“ oder vom langjährigen Bankberater ein dringend benötigter Kredit abgelehnt wird, ist Frustration vorprogrammiert. In zuge-spitzten Situationen vermischt sich das Gefühl der Niederlage mit realen Zukunftsängsten.

## | Orientierungshilfe

Manchmal wird die prekäre Lage von der Hausbank bemerkt. Das aus Banksicht formell gestiegene Kreditrisiko kann sich im Zuge der jährlichen Ratingüberprüfung oder durch sogenannte „hard facts“ ergeben. Dies ist zum Beispiel eine nicht vereinbarte Überziehung des vereinbarten Kontokorrentkredites ab einer bestimmten Dauer. Banken reagieren in solchen Situationen mehr oder weniger konstruktiv. Im schlechten Fall kündigt das Geldinstitut aus Hilflosigkeit die Kre-

dite. Bei professionellerer Vorgehensweise verlagert die Bank die Betreuung des finanziell angeschlagenen Kunden in eine Spezialabteilung, führt vermittelnde Gespräche und fordert ein Konzept. Die Bank will den Kunden dann nicht mehr vollumfänglich betreuen und Finanzprodukte verkaufen, sondern sie konzentriert sich darauf, dafür zu sorgen, dass die Kredite zurückgezahlt werden. Dies ist der klare Fokus, denn auch bankseitig geht es um viel Geld: Um einen Kreditausfall in mittlerer Höhe von zum Beispiel 100.000 Euro zu kompensieren, müssen von den Vertriebsmitarbeitern der Bank 40 Produkte mit je 2.500 Euro Provision verkauft werden. Oder die Bank muss bei einer unterstellten Zinsmarge von 1,6 Prozent über einen Zeitraum von fünf Jahren 1,25 Millionen Euro Kredite sicher ausleihen. Im Alltag wird es vom Zahnarzt oft nicht so empfunden (auch gibt die Bank gelegentlich Anlass zur Irritation), dennoch hat die Bank hohes Eigeninteresse daran, gefährdete Kredite zu retten. Hierbei gibt es keine Zielkonflikte – sobald die Praxis wieder gesund ist, können Kredite störungsfrei bedient werden und alle sind zufrieden. Erfahrungsgemäß ist es der Weg zum Ziel, über den zwischen den Beteiligten kontrovers diskutiert und mitunter auch erbittert gestritten wird.

Ein in der Branche nicht unbekanntes Kreditinstitut hat im Hinblick auf die dynamisch steigende Anzahl wirtschaftlich angeschlagener Zahnarztpraxen ein Raster für ein Sanierungskonzept als Orientierungshilfe erstellt. Dieses hat folgenden Aufbau (siehe Grafik).

Dies ist die Idealvorstellung des Institutes. Es geht aber auch etwas pragmatischer; wichtig ist die Erkenntnis der Lage und die Zielorientierung des Handelns. Wenn der Druck von außen zunimmt: Verweigerungshaltung ist menschlich und im ersten Moment auch verständlich. Dennoch ist jeder betroffene Zahnarzt gut beraten, sich realistisch mit der eigenen Rolle in dem Gesamtszenario auseinanderzusetzen, Handlungsfelder zu erkennen und aktiv die Gestaltung der eigenen wirtschaftlichen Zukunftsperspektive voranzutreiben.

## [ die autorin ]

**Maïke Klapdor, Havixbeck, ist Bankfachwirtin mit langjähriger Erfahrung als Kreditanalytikerin für Heilberuflerfinanzierungen. Ihr 2002 gegründetes Unternehmen ist spezialisiert auf die Existenzsicherung von Zahnarztpraxen. Die KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG entwickelt individuelle wirtschaftliche und finanzielle Problemlösungen. Hierbei wird die Dienstleistung primär als Umsetzungsberatung verstanden, welche zu spür- und messbaren Resultaten für die zahnärztlichen Mandanten führt.**

KlapdorKollegen  
Dental-Konzepte  
GmbH & Co. KG  
Blickallee 29  
48329 Havixbeck  
Tel.: 0 25 07/9 85 59-0  
Fax: 0 25 07/9 85 59-22  
E-Mail: info@klapdor-dental.de  
www.klapdor-dental.de

## Sanierungskonzept

**1. Informationen zum Praxisinhaber:** persönliches Umfeld, fachliche Qualifikation, Einstellung zu den Sanierungsmaßnahmen. Begründung der Möglichkeit und Fähigkeit zur Leistungssteigerung und damit Ausweitung des Einkommens.

**2. Beschreibung der Praxis:** Entwicklung in den letzten drei Jahren: Aufzeigen von Stärken und Schwächen und damit Chancen und Risiken.

**3. Darstellung der Liquiditätssituation:** (kurz- und langfristig) einschließlich der Vermögenssituation und Entschuldungspotenzialen. Entwicklung der Kreditverbindlichkeiten bis zur vollständigen Rückführung; Einbringung weiterer Barmittel, Unterstützung von Dritten.

**4. Ursachenanalyse für die Krisensituation** der Zahnarztpraxis und daraus resultierende Ableitung von Kurz-, Mittel- und Langfristmaßnahmen:

Standortanalyse	Analyse der Einnahmenerzielung	Kostenstrukturanalyse
Honorarstruktur Fallzahlen	Vergleich mit anderen Praxen Optimierungspotenzial: – konkretes Abrechnungspotenzial – Patientenzuzahlungen – konkretes Vorgehen zur Patientengewinnung/-bindung – ggf. Gewinnung von Zuweisern	Vergleich mit anderen Praxen Ausgabenreduzierung: – Vermeidung/Reduzierung von Privatausgaben – Überprüfung der Kostenstruktur – Umstellung von Finanzierungen – Veräußerung nicht betriebsnotwendigen Vermögens Rechtliche Verhältnisse (Leasing, Mietverträge, Rechtsstreit etc.)

**5. Planrechnung:** unter Berücksichtigung der bevorstehenden Maßnahmen. Monatliche Darstellung für das erste Jahr, vierteljährliche und jährliche Darstellung für einen Zeitraum bis zu fünf Jahren. Sämtliche Kosten und Gläubiger sowie Privatentnahmen sind zu erfassen.

**6. Zustimmungserklärung:** des Praxisinhabers durch Unterzeichnung und Datierung des Sanierungskonzeptes; Bestätigung der Vollständigkeit und Richtigkeit sämtlicher Informationen.

### | Krisenursachen

Bei Erstellung eines Sanierungskonzeptes ist grundsätzlich zu empfehlen, nicht zu viel Zeit und Geld in die Darstellung der IST-Situation zu investieren. Die wesentlichen Krisenursachen sind für den Profi schnell erkennbar und meistens eine Mischung aus folgenden Aspekten:

- **Unzureichende Gewinne aufgrund eines veralteten Praxiskonzeptes:** Seit Jahren unveränderte Leistungserbringung, Abrechnungsdefizite, zu niedrige Fallwerte, verbesserungsbedürftige Patientenbindung, Versäumnisse im Aufbau eines Privatleistungsspektrums, zu starke Orientierung auf Zahnersatzleistungen, ausbaufähige Auseinandersetzung mit präventiver Zahnheilkunde, unsicheres Kommunikationsverhalten des Teams, fehlendes klares Praxisprofil etc.
- **Mängel in der Konstruktion der Finanzierung, oft auch durch Fehlberatung oder Nichtausnutzung von Optimierungsmöglichkeiten:** Evtl. zu viele Darlehen mit Tilgungersatz durch Lebensversicherung oder Investmentparplan, zu hohe Beiträge für freiwillige Altersversorgung, unrentable Immobilien, zu kurze Laufzeiten bei Baufinanzierungen im Mehrkontenmodell, nicht tragfähige Ratenzahlungen auf Altschulden beim Labor, hohe Kontokorrentschulden zu Überziehungszinssätzen, etc.
- **Ursachen im Privatbereich/zu hoher Privatbedarf**
- **Starker Optimierungsbedarf in der kaufmännischen Praxisführung.**

Der pauschale Rat, Personalkosten einzusparen, sollte nicht überbewertet werden. Nur sehr wenige Praxen haben zu viel Personal oder eine ungünstige Personalstruktur. Ein funktionsfähiges Team ist die Grundvoraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der gesamten Praxis – in aller Regel besteht hier wenig Einsparpotenzial. Manchmal kann in anderen Kostenarten (Raumkosten, Zinskosten, etc.) eingespart werden. Für den Sanierungsprozess wesentlich sind jedoch nicht die letzten 500 Euro im Kostenapparat sondern die Konzentration auf Optimierung der Leistungserbringung bei gleichzeitiger Umsetzung von Liquiditätssicherungsmaßnahmen.

Die Umsetzung sinnvoll koordinierter, effektiver Einzelmaßnahmen ist in der Sanierungssituation alternativlos. Sofern es sich als notwendig herausstellt, die Zustimmungen der Gläubiger zu Tilgungsstreckungen, Zinsverzichten oder auch Forderungsverzichten einzuwerben, ist die Beachtung gerechter Lastenverteilung wichtig. Das bedeutet: Die „Schmerzen“ müssen gerecht auf alle formell gleichgestellten Gläubiger verteilt werden – ansonsten sinken die Chancen auf erfolgreiche Verhandlungen beträchtlich.

### | Fazit

Insbesondere in komplexen Fällen oder im zugespitzten Krisenstadium lohnt es sich, kompetente Berater einzubeziehen, um dem Gesamtprozess Stabilität und Durchschlagskraft zu geben. Hier sollte jedoch unbedingt darauf geachtet werden, dass nicht „über den Kopf der Praxis hinweg“ geplant und agiert wird. Zum Beispiel muss jede Umsatzplanung ebenso wie jede Privatentnahme zwischen Zahnarzt und Berater klar kommuniziert und auf Realitätstauglichkeit geprüft werden. Das Sanierungskonzept kann nur dann funktionieren, wenn der Zahnarzt wesentlich mitgewirkt und die Strategie verinnerlicht hat. Die bloße Definition von Einzelmaßnahmen reicht hierbei nicht aus: Entscheidend ist die Etablierung im Praxisalltag. Ein schlüssiges Konzept ist prima; der Erfolg zeigt sich jedoch ausschließlich im Zuge konsequenter Umsetzung. Gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung sind gegeben, wenn es dem Zahnarzt gelingt, trotz schwieriger Lage motiviert zu bleiben und auch die Chancen zu sehen, die die Krise als Auslöser für ihn birgt. Mit Umstellung der Praxis auf ein zukunftstaugliches Konzept sowie Umsetzung effektiver Maßnahmen im Bereich Finanzen und Betriebswirtschaft kann es innerhalb recht kurzer Zeit gelingen, wieder ruhige Fahrwasser zu erreichen und sorglos in die Zukunft zu blicken. |