

# 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