

Wie es Praxen aus der finanziellen Krise schaffen



| Maïke Klapdor

Vorab die negative Nachricht: Leider gerät eine zunehmende Anzahl von Zahnarztpraxen in eine finanzielle Schieflage. Aus unterschiedlichsten Gründen. Der positive Aspekt: Lösungen gibt es immer. Mit klarer Konzeption und souveräner Verhandlungsführung lassen sich für den Zahnarzt auch im fortgeschrittenen Krisenstadium sehr gute Resultate erzielen. In einer kleinen Serie stellen wir Ihnen einige Praxisfälle vor. Hierbei entsprechen die dargestellten Rahmendaten vollständig den Tatsachen. Es wurde lediglich der Name des betroffenen Zahnarztes verändert.

Eine typische Zahnarztpraxis in ländlicher Umgebung. Dr. Schubert ist ein erfahrener Zahnmediziner und führt seit Jahren einen gut gehenden Praxisbetrieb. Er bietet fundierte Zahnmedizin, ist sympathisch, bodenständig und bei den Patienten beliebt. Sein Team ist hoch motiviert. Alles bestens also, sollte man denken.

Entstehung der Krise

Über einen langen Zeitraum von mehreren Jahren geriet die Praxis jedoch in die finanzielle Schieflage. Auslöser waren mehrere krankheitsbedingte Ausfälle, die im Zeitraum zwischen 2002 und 2004 erhebliche Lücken in den Betriebsablauf rissen. Einnahmen blieben zum Teil aus; die Kosten liefen weiter. Es entstanden Liquiditätsfehlbeträge. Die Schuldenspirale begann sich zu drehen. Die Praxis bekam es mit einer wachsenden Anzahl an Gläubigern zu tun, denen vom Praxisinhaber Versprechungen gemacht wurden, die allerdings nicht eingehalten wurden. Auch nicht eingehalten werden konnten, weil schlicht das Geld fehlte. Die Folge: Vertrauensverlust, fehlende Bereitschaft zu weiteren Zugeständnissen, atmosphärische Störungen in der Zusammenarbeit, die sich natürlich auch im Praxisalltag bemerkbar machten.

Das menschliche Vermeidungsverhalten, das sich in krisenhaften Situationen nicht selten

einstellt, verschärfte die schwierige Lage. Die von der Bank geforderten Informationen wurden nicht gebracht. Aussagefähige Praxiszahlen waren nicht verfügbar. Die Buchhaltung war seit Praxisbeginn stiefmütterlich versorgt worden: Es mangelte an Sorgfalt und Überblick. Die Belege wurden nur unvollständig abgegeben; die Klärungsposten waren zahlreich. In der Konsequenz wurden viel zu hohe Gewinne ausgewiesen und versteuert. Die Hausbank verlor das Vertrauen und kündigte schließlich den Kontokorrentkredit in Höhe von 150.000 Euro. Innerhalb eines halben Jahres musste der Kredit vollständig zurückgeführt werden. Durch diesen Liquiditätsentzug verschärfte sich die Gesamtsituation weiter. Der Stapel unbezahlter Rechnungen wurde immer größer, Zwangsmaßnahmen setzten ein, der Gerichtsvollzieher wurde zum regelmäßigen Besucher, die Labors lieferten nur noch gegen Vorkasse. Dr. Schubert wandte sich in dieser verzweifelten Lage im Spätsommer 2006 an seine KZV, die den Kontakt zu unserem Beratungsunternehmen herstellte.

Die Diagnose

Die betriebswirtschaftliche Analyse ergab ein erschütterndes Bild. Die Praxisschulden summierten sich auf 415.000 Euro. Davon waren 195.000 Euro langfristig von der Hausbank finanziert. Der Rest waren diverse

kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber insgesamt 65 Gläubigern in Höhe von 220.000 Euro. Dem standen auf der „Haben“-Seite gegenüber: Der Praxiswert, Zahlungsansprüche gegenüber der KZV und einigen Privatpatienten sowie eine Kapitallebensversicherung mit einem angesparten Kapital von 60.000 Euro, welche an die Bank abgetreten war. Kurzum: Die Praxis war akut insolvenzgefährdet.

Die Therapie

Die Praxis verfügte über eine gute Substanz, das heißt ausreichende Patientenfallzahlen und eine angemessene Umsatzgröße. Die Analysen zeigten sehr schnell, dass sich eine auskömmliche Gesamtsituation gestalten lässt, sofern eine tragfähige Lösung für die aufgelaufenen Schulden gefunden wird. Die Praxis war also im Prinzip lebensfähig. Deshalb zielte die Sanierungsstrategie zunächst weniger auf die Betriebsoptimierung als vielmehr darauf, die vorhandene Leistungsfähigkeit des Praxisinhabers sicherzustellen und die Verschuldung zu bewältigen. Es war sofort klar, dass eine vollständige Begleichung aller Forderungen der Gläubiger mangels ausreichender Ressourcen nicht infrage kam. Ein Insolvenzverfahren bringt den Beteiligten in aller Regel keine Vorteile und sollte auch aus Sicht von Dr. Schubert auf jeden Fall vermieden werden. Also wurde die