

# Jetzt sind individuelle Lösungen wichtig

Ein Beitrag von Antje Isbaner

**INTERVIEW** /// Die Corona-Pandemie ist eine finanzielle Talfahrt ohnegleichen und fordert zum Handeln auf. Doch was ist jetzt die richtige Strategie? Maike Klapdor, Beratungsexpertin für dentale Betriebswirtschaft, gibt im Interview Auskunft.



Frau Klapdor, vor welche finanziellen Schwierigkeiten stellt die Corona-Krise die Zahnarztpraxen?

Corona führt zu Einnahmenverlusten, und Zahnarztpraxen sind wegen ihres hohen Fixkostenanteils vergleichsweise schnell in der Verlustzone. Wir betreuen vorrangig Praxen in großen Strukturen. Diese agieren aufgrund der Leistungsdelegation mit Personalkostenquoten von 47 bis 55 Prozent und Fixkostenquoten von bis zu 70 Prozent. Wenn sich die Praxiseinnahmen von heute auf morgen halbieren, ist die Praxis direkt in den roten Zahlen.

Wobei sich in der Branche ein völlig gemischtes Bild zeigt. Während in einigen Praxen die Corona-Einbrüche nur kleinere Dellen verursachen, zeigen sich in anderen Betrieben massive Einnahmefälle. Die Unterschiede hängen vom Bundesland, der Praxisgröße, der persönlichen Grundhaltung des Praxisin-

habers und einigen weiteren individuellen Komponenten ab.

Welche Strategie können die Praxen in den kommenden Wochen fahren, um die Liquidität zu sichern?

Dreh- und Angelpunkt der Liquiditätssicherung ist zunächst mal die Erkenntnis, dass jeder durchgeführte Behandlungstermin eine Praxiseinnahme, also eine Verkleinerung des wirtschaftlichen Schadens, bedeutet. Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob eine Praxis panikartig auf Notfallbetrieb mit Azubi-Assistenz, alle anderen auf 100 Prozent Kurzarbeit, runtergefahren wird. Oder ob die Praxis robust bleibt gegenüber den widersprüchlichen Aussagen der Standesvertretungen und mit einem überlegten Konzept im Chancenmodus agiert. Wir haben seit Mitte März vielfältigen kollegialen Austausch organisiert, weil wir festgestellt haben, dass

**Zu oft wird nur in kurzfristiger Liquidität gedacht, das ist eine Falle.**

Nur weil jetzt KZV-Abschläge noch weiter gezahlt werden oder noch Restzahlungen kommen, ist die Situation nicht gerettet. Ob dieses KZV-Geld geschenkt, teilweise geschenkt oder vielleicht doch nur geliehen ist, steht derzeit in den Sternen.

Und den Einnahmeneinbruch der Privatleistungsseite wird ohnehin niemand ersetzen. Es empfiehlt sich also, nüchtern an die Lage heranzugehen.

es den Praxisinhabern hilft, Argumente auszutauschen und Unsicherheiten zu überwinden, um die eigene Linie finden zu können. Anschließend geht es dann um Zahlen und Kalkulationen zwecks Liquiditätssicherung.

**Chancenmodus hört sich interessant an. Können Sie das konkretisieren?**

Ja, gerne. Das bedeutet, sowohl die Patiententermine, also die extrem wichtige Einnahmenseite, als auch die Gesamtorganisation und das Praxisteam mit komplexen Maßnahmen zu stabilisieren. Die so agierenden zahnärztlichen Unternehmer haben – oft gegen den Trend der Region – verantwortliche Entscheidungen für ihr Therapiekonzept getroffen, Termintakte etwas auseinandergezogen, Dienstpläne nachjustiert und erweiterte Hygienestandards etabliert. Mit allen Teammitgliedern wurde und

wird extrem viel kommuniziert, um Sachverhalte zu erläutern, Ängste abzubauen und Sicherheit zu geben. Für die Patientenkommunikation gibt es Leitfäden, und jeder Patient wird angerufen, um eventuelle Fragen zu beantworten, Erläuterungen zu veränderten Abläufen zu geben und abzuklären, ob eine Behandlung durchgeführt oder verschoben wird.

Wer so vorgeht, wird nicht nur als starke Führungskraft wahrgenommen, sondern verkleinert auch das Liquiditätsdefizit ganz erheblich.

**Welchen Stellenwert messen Sie in diesem Zusammenhang der Kurzarbeit zu? Unter welchen Umständen hilft es den Zahnarztpraxen?**

Trotz konstruktiver Steuerung wird es in vielen Praxen ohne Personalkosteneinsparungen durch Kurzarbeit kaum

gehen. Wir finden es allerdings wichtig, dabei die soziale Balance zu halten und individuelle Lösungen zu finden. Mitarbeiter mit sehr kleinen Gehältern oder mit bekannt engem Privatbudget brauchen gegebenenfalls unkonventionelle Unterstützung. Es gibt ja auch die Möglichkeit, Kurzarbeitergeld aufzustocken. Wichtig ist es, im engen Gespräch mit den Mitarbeitern zu sein und ausgewogene Lösungen zu finden.

**Inwiefern spielen staatliche Soforthilfen eine Rolle?**

Es gibt länderspezifische Unterschiede für Soforthilfen, die können nachgelesen werden. Von Zahnarztpraxen wurden und werden Soforthilfen beantragt, auch bewilligt und ausgezahlt. Wir empfehlen, die Soforthilfen nur dann zu beantragen, wenn die Voraussetzungen auch wirklich erfüllt sind – das ist je-

ANZEIGE

Immer mehr Zahnärzte weltweit sind begeistert:



Erhältlich im dentalen Fachhandel!

Gefördert durch:



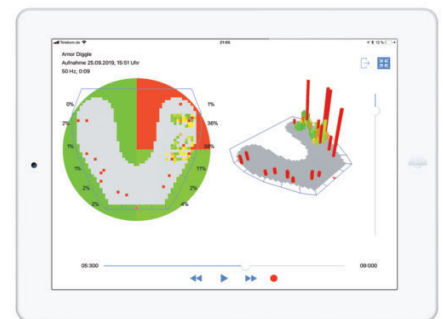
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

# I ♥ OccluSense!

## Innovatives Handgerät für die digitale Occlusionsprüfung.

Setzen auch Sie ab sofort auf das preisgekrönte OccluSense®-System:

- 60µ dünne, flexible Einweg-Drucksensoren erfassen statische sowie dynamische Occlusion
- Datenübertragung an OccluSense®-iPad-App per WLAN-Netzwerk
- Ergonomisches Design für intuitives Handling
- Rote Farbschicht markiert zusätzlich die occlusalen Kontakte auf den Zähnen Ihrer Patienten



WE MAKE OCCLUSION VISIBLE®

Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG | Oskar-Schindler-Str. 4 | 50769 Köln  
Tel.: 0221-709360 | Fax: 0221-70936-66 | info@occlusense.com | www.occlusense.com

Bausch and OccluSense are trademarks of Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG, registered in Germany and other countries. Apple and iPad are trademarks of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.

Mehr Infos unter:  
[www.occlusense.com](http://www.occlusense.com)  
und YouTube



weils praxisindividuell zu prüfen und zu entscheiden.

#### Und wie sieht es mit Krediten aus?

Die KfW-Corona-Kredite sind flexibel angelegt, haben gute Laufzeitoptionen, können in Tranchen abgerufen und nicht gebrauchte Volumen können ohne Nichtabnahmeentschädigungen zurückgegeben werden. Das ist grundsätzlich positiv. Vermitteln möchte ich ein ergänzendes Verständnis für zwei Aspekte im Sachzusammenhang:

Zu oft wird nur in kurzfristiger Liquidität gedacht, das ist eine Falle. Nur weil jetzt KZV-Abschläge noch weiter gezahlt werden oder noch Restzahlungen kommen, ist die Situation nicht gerettet. Ob dieses KZV-Geld geschenkt, teilweise geschenkt oder vielleicht doch nur geliehen ist, steht derzeit in den Sternen. Und den Einnahmeneinbruch der Privatleistungsseite wird ohnehin niemand ersetzen. Es empfiehlt sich also, nüchtern an die Lage heranzugehen. Fakt ist, dass in diesen Wochen und Monaten aufgrund der Einnahmerrückgänge in den Praxen mehr oder weniger große Ertragslöcher gerissen werden, die über kurz oder lang auch auf den Bankkonten aufschlagen wer-

#### ANZEIGE

 **MediEcho** BEWERTUNGSMARKETING FÜR ÄRZTE UND KLINIKEN



**ERFOLGSFAKTOR  
BEWERTUNGEN**  
Negativkritik löschen &  
positive Bewertungen fördern.

Telefonische Beratung kostenfrei  
mit Gutscheincode **ZWP** buchen:  
[medi-echo.de/beratung](https://medi-echo.de/beratung) oder  
Tel.: 06103 502 7117

Es gibt allerdings noch ein ganz anderes Feld, das über die Zukunftsfähigkeit einer Zahnarztpraxis zentral mitentscheidet. Und zwar die Unternehmenskultur.

den. Wir empfehlen, auf Basis des tatsächlichen operativen Praxisgewinns zu planen. Also den Leistungen laut Praxisstatistik (nicht laut BWA) die Ausgabensituation gegenüberzustellen. Daraus lässt sich sehr schnell erkennen, wie hoch das Minus sein wird. Und für dieses Minus ist dann eine Lösung zu finden.

#### Welcher weitere Aspekt sollte beachtet werden?

Weiterhin ist es wichtig, auf dem Schirm zu haben, dass jeder Euro-Kredit, der jetzt aufgenommen wird, wieder zurückgezahlt werden muss. Auch wenn der Zinssatz nur entspannt klingende ein Prozent beträgt – die Herausforderung liegt in der Tilgung. Konkret bedeutet das beispielsweise bei dem „KfW-Klassiker“ 100.000 EUR über fünf Jahre Laufzeit mit einem Jahr tilgungsfrei: vom zweiten bis zum fünften Jahr sind jährlich 25.000 EUR Tilgung aus versteuertem Gewinn zurückzuzahlen. Denn es gibt ja keine Investitionen, auf die Abschreibung dagegen gebucht werden könnte. Man braucht also – je nach Rechtsform – rund 48.000 EUR Gewinnplus pro Jahr, um nach Steuern die 25.000 EUR Tilgung erbringen zu können. Vier Jahre hintereinander. Sofern es keine privaten Gelder gibt, die eingeschossen werden können, bin ich absolut dafür, KfW-Kredite oder andere Kreditlösungen zu beantragen. Viel wichtiger ist es allerdings zunächst, durch kraftvolles Einwirken auf das Praxisgeschehen – wie zuvor beschrieben – dafür zu sorgen, dass die Finanzlücke möglichst klein bleibt.

Wenn zwischendurch doch mal ein wenig Zeit sein sollte – welchen Zukunftsthemen sollten sich Praxen vor allem jetzt widmen?

Dass in diesen Wochen Digitalisierungsthemen und natürlich auch die Telemedizin verstärkt aufs Tapet kommt, wird niemanden erstaunen. Aus unserer Perspektive als Beratungsexperten für zahnärztliche Großstrukturen gibt es allerdings noch ein ganz anderes Feld, das über die Zukunftsfähigkeit einer Zahnarztpraxis zentral mitentscheidet. Und zwar die Unternehmenskultur. Darüber lohnt es sich, nachzudenken. Ob ich als Praxisinhaber ein leistungsfähiges, einsatzfreudiges, stabiles Team habe oder die sich stetig durchwechselnde Söldnertruppe – um es mal krass zu formulieren –, ist kein Zufall. Sondern das Ergebnis von Selbststeuerung, Führungsstandards und sozialem Alltagsverhalten von Chef und Team. Der Wertbeitrag von Unternehmenskultur am Praxisgewinn ist riesig. Ich würde mich sehr freuen, wenn die besondere Zeit Praxislenker dazu animiert, sich ein Wahrnehmungsfenster für diese Thematik zu eröffnen.



Maike Klapdor  
Infos zur Person