

## KRISENMANAGEMENT

## Die wichtigsten Schritte für einen erfolgreichen „Neustart“

von Christa Maurer, Kommunikation & Management, Lindau

| Die „Coronakrise“ ist noch nicht überstanden und wird uns noch längere Zeit beschäftigen. Dennoch gilt es in Zahnarztpraxen nach vorne zu blicken und die nächsten Schritte einzuleiten, um die bedrohliche wirtschaftliche Situation zu entschärfen. Die Krise überleben werden vor allen Dingen die Praxen, die besonnen und betriebswirtschaftlich handeln. Die nachfolgenden Empfehlungen lassen sich auf drei Punkte reduzieren, die gleichermaßen wichtig sind: 1) Liquidität sichern, 2) Mitarbeiter motivieren und 3) Patienten reaktivieren. |

### 1. Liquidität sichern

Nutzen Sie alle für Sie möglichen Angebote, um die finanzielle Situation zu erleichtern. Vermutlich haben Sie bereits eine Vereinbarung mit Ihrem Vermieter bezüglich einer vorübergehenden Stundung der Praxismiete gesprochen. Auch Ihre Hausbank hat großes Interesse daran, dass Ihre Liquidität weiterhin aufrecht erhalten bleibt. Gemeinsam mit Ihrem Berater sollten Sie sich über mögliche Stundungen, mittelfristige Umschuldungen, mögliche KfW-Kredite und sonstige kurzfristige Hilfen unterhalten.

#### Unterstützung vom Steuerberater

Ihr Steuerberater ist in dieser Zeit ebenfalls ein unverzichtbarer Gesprächspartner. Mit ihm gemeinsam müssen Sie Maßnahmen ergreifen, um die finanziellen Folgen der „Coronakrise“ abzumildern. Viele Zahnärzte haben als eine Möglichkeit der Kompensation bereits Kurzarbeitergeld beantragt (siehe ZP 04/2020, Seite 10 ff.). Wenn nötig, können Sie den Zeitraum auch verlängern. Im Bedarfsfall können das bis zu 24 Monate sein.

Als nächstes sollten Sie – wenn noch nicht erfolgt – die Soforthilfe in Form einer Einmalzahlung in Anspruch nehmen. Diese können je nach Bundesland zwischen 9.000 und 25.000 Euro betragen. Die Höhe der Zahlung hängt von der Anzahl der Beschäftigten Ihrer Praxis ab. Ihr Steuerberater ist Ihnen bei der Antragstellung sicherlich behilflich.

Darüber hinaus hat das Bundesministerium für Finanzen landesweit steuerliche Erleichterungen eingeführt, die auch Zahnarztpraxen bei der Aufrechterhaltung der Liquidität helfen sollen. Dies kann in Form von Stundung von bestehenden Steuerzahlungen erfolgen, die zinslos gewährt werden und Gültigkeit bis Jahresende haben. Die laufenden Steuervorauszahlungen können ebenfalls angepasst bzw. herabgesetzt werden (siehe ZP 04/2020, Seite 2 ff.).

#### Schutzschirm des Bundesgesundheitsministeriums für Zahnärzte

Am 11.04.2020 hat das Bundesministerium für Gesundheit verkündet, dass ein Rettungsschirm für Physiotherapeuten und andere Heilmittelerbringer sowie Zahnärzte in Kraft treten soll. Demnach sollen Zahnärzte trotz kräftig



Auch Ihre Hausbank hat Interesse an Ihrer Liquidität



SIEHE AUCH  
 Kurzarbeitergeld  
 in ZP 04 | 2020, S. 10

Soforthilfe in  
 Anspruch nehmen

90 Prozent der  
 GKV-Honorare

gesunkener Patientenzahlen zunächst 90 Prozent der Vergütung aus dem vergangenen Jahr erhalten. Somit soll die Liquidität der Praxen gesichert werden. Am Ende des Jahres können laut dieser Information 30 Prozent der zu viel bezahlten Summe behalten werden. Auf die Boni werden weitere staatliche Unterstützungsmaßnahmen – wie die bereits erwähnte Soforthilfe für Selbstständige und das Kurzarbeitergeld – nicht angerechnet. Beantragung und Auszahlung sollen schnellstens in Kraft treten.

### Unterstützung durch gesetzliche Krankenkassen

Der GKV-Spitzenverband empfiehlt allen gesetzlichen Krankenversicherungen die Stundung von fälligen Sozialversicherungsbeiträgen. Diese soll gewährt werden, bis die Hilfspakete der Bundesregierung greifen (siehe ZP 04/2020, Seite 2 ff.).

**PRAXISTIPP** | Vorsicht: Verlieren Sie nicht den Überblick – nicht über die Einnahmen, die rückläufigen Termine, die Ausgaben und vor allen Dingen den Stundungen. Sie können sich nicht nur auf Ihren Steuerberater oder Bankbetreuer allein verlassen, sondern müssen sich selbst mit den betriebswirtschaftlichen Zahlen vertraut machen. Legen Sie entsprechende Tabellen an, die Ihnen einen Überblick über die Liquidität, aber auch über die genehmigten Stundungen verschaffen. Irgendwann werden die Umsätze wieder steigen, aber auch die gestundeten Leistungen fällig.

Behalten Sie selbst  
den Überblick

## 2. Mitarbeiter motivieren

Ihre Mitarbeiter sind durch die derzeitige Situation ebenfalls enorm belastet. Die Sorgen um die persönliche und familiäre Gesundheit, Kinderbetreuung, die angespannte finanzielle Lage durch das Kurzarbeitergeld, drohende Arbeitslosigkeit und die Ungewissheit, wie es nun auch mit der Praxis und den Patienten weitergeht, lassen die Nerven blank liegen. Nun sind Sie als Chef und Krisenmanager mehr denn je gefragt.

Chefs sind als  
Krisenmanager  
mehr gefragt denn je

Ein erster Schritt der Motivationsarbeit wird allein dadurch geleistet, dass man sich für seine Mitarbeiter und deren Bedürfnisse interessiert. Besonders wichtig ist es derzeit, die Grund- und Sicherheitsbedürfnisse der Mitarbeiter zu erfüllen. Darunter fallen finanzielle Sicherheit und Schutz bei der Arbeit. An der finanziellen Situation können Sie derzeit nur bedingt etwas ändern. Zum Schutz der Arbeitsplätze ist Kurzarbeitergeld zwingend notwendig geworden. Das werden die Mitarbeiter begriffen haben.

Mit Ihrer Motivationsarbeit können Sie hier ansetzen:

### Vorbild sein

Kaum ein Unternehmen ist derzeit von der Krise ausgenommen. Zahnärzte sind hin- und hergerissen zwischen Sicherheitsbedürfnissen und wirtschaftlichen Erfordernissen. Und leider kann niemand eine valide Aussage treffen, welche Maßnahmen die richtigen sind. Man ist auf sich selbst gestellt und muss zusehen, wie man mit möglichst wenig Einbußen aus dieser Krise hervorgeht. Für die Mitarbeiterführung gilt, dass Sie sich Ihre eigene Verunsicherung

Eigene Unsicherheit  
nicht anmerken  
lassen

cherung nicht anmerken lassen. Diese überträgt sich auf die Mitarbeiter. Sie müssen Stärke zeigen und besonnen auftreten. Um so leichter akzeptieren die Mitarbeiter auch unangenehme Entscheidungen wie Kurzarbeitergeld.

### **Sorgen der Mitarbeiter ernst nehmen**

Bleiben Sie gesprächsbereit und nehmen Sie die Sorgen Ihrer Mitarbeiter ernst. Diese vertrauen Ihnen und Ihren Entscheidungen. Stecken Sie hingegen den Kopf in den Sand, kann viel Vertrauen verloren gehen, was sich nicht so einfach wiederherstellen lässt.

### **Informieren**

Informieren Sie Ihre Mitarbeiter noch häufiger als sonst über die sich oftmals täglich ändernden Entwicklungen. Tauschen Sie sich mit ihnen auch über Umsatzentwicklung und Patientenverhalten aus. Die Ideen der Mitarbeiter sind sehr wertvoll – denken Sie gemeinsam über mögliche Lösungen nach.

### **Loben**

Vergessen Sie nicht, Ihre Wertschätzung und Ihren Dank zum Ausdruck zu bringen. Vor allen Dingen den Mitarbeitern gegenüber, die Ihnen nach wie vor treu zur Seite stehen und Sie dabei unterstützen, den Patientenbetrieb aufrechtzuerhalten. Lob kommt immer gut an, derzeit mehr denn je.

### **Homeoffice**

Sie haben bereits alles mögliche getan, um Ihre Mitarbeiter, sich selbst und die Patienten vor möglicher Infektion zu schützen. Achten Sie weiterhin darauf, dass die empfohlenen Hygienemaßnahmen eingehalten werden. Für den Fall, dass sich die Situation noch länger hinzieht, kann überlegt werden, inwiefern manche Aufgaben im Homeoffice erledigt werden können, z. B. Abrechnung, Telefondienst, Überarbeitung QM-Handbuch o. Ä. Auch Fortbildung lässt sich mittels Webinaren bequem von zuhause aus erledigen. Ihre Mitarbeiter werden solche Maßnahmen sicherlich begrüßen. Erarbeiten Sie gemeinsam mit ihnen Ideen zur Umsetzung.

## **3. Patienten reaktivieren**

Die patientenärmere Zeit lässt sich auch dazu nutzen, bislang aus Zeitgründen aufgeschobene Aufgaben zu erledigen. Unter anderem bietet es sich an, sich Gedanken um die Patienten(rück)gewinnung und Marketing zu machen. Neben den Mitarbeitern müssen auch die Patienten reaktiviert werden. Diese sind ob der Berichterstattung über Aerosole und Sicherheitsbedenken beim Zahnarzt verunsichert und sagen vorsorglich ihre Termine ab. Das ist deren gutes Recht. Oftmals wollen sie noch keine Ersatztermine vereinbaren. Die Gefahr ist nun groß, dass der Praxis die Patienten „durch die Lappen gehen“. Nachfolgende Maßnahmen erleichtern die Patientenakquise:

### **Abgesagte Termine im Überblick behalten**

Fragen Sie die Patienten gleich bei Terminabsage, ob Sie sie, sobald sich die Situation entspannt hat, bezüglich eines neuen Termins kontaktieren dürfen. Vermerken Sie diese Patienten in einer Datei. Zum vereinbarten Zeitpunkt können Sie Kontakt aufnehmen und den Termin nachholen.

Vertrauensverlust  
vorbeugen

Loben hilft derzeit  
mehr denn je

Zum vereinbarten  
Zeitpunkt erneut  
Kontakt aufnehmen

### Patienten informieren

Ihre Patienten vertrauen Ihnen und werden Ihnen mit wenigen Ausnahmen auch weiterhin die Treue halten. Damit das auch so bleibt, sollten Sie nicht versäumen, Ihre Patienten über die aktuelle Lage, die Hygienemaßnahmen der Praxis, Notfallnummern, Hotlines usw. auf dem Laufenden zu halten. Aushänge in der Praxis, Informationen auf der Website, in einem Newsletter oder auch regelmäßige Posts in den sozialen Medien eignen sich dafür.

Vor allen Dingen müssen die Patienten von Ihnen erfahren, wenn Sie wieder voll durchstarten können. Über soziale Medien und Website erreichen Sie auch potenzielle Neupatienten, die sich auf diesem Weg von Ihnen gut informiert fühlen und sich aufgrund dessen einen Termin geben lassen.

### Videosprechstunden

Patienten, die derzeit keinen Termin in der Praxis wahrnehmen möchten, müssen nicht zwangsläufig auf Ihre Beratung verzichten. Eine Videosprechstunde als Variante der Patientenkommunikation bietet derzeit die Möglichkeit, mögliche Ansteckungen zu vermeiden und ängstliche Patienten beratend zu betreuen. Zwei Beispiele werden exemplarisch vorgestellt:

#### ■ Video-Sprechstunde bei Jameda

Für die Videosprechstunde bei Jameda muss keine spezielle Software installiert werden. Man benötigt allerdings Smartphone, Laptop/PC und Internet. Die Videosprechstunde läuft direkt in den Browser (Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari oder Opera). Voraussetzung, dass diese Form der Patientenkommunikation funktioniert, ist jedoch das Jameda Premiumpaket „Gold Pro“. Laut Jameda funktioniert der Ablauf in vier Schritten:

##### 1. Termine vereinbaren

Telefonisch kann der Versicherte auf dem Jameda-Profil des Zahnarztes Versichertenart und Grund für das Gespräch auswählen

##### 2. Login-Code erhalten

Sofort nach Terminvereinbarung erhalten die Patienten eine E-Mail mit einem Link zum Wartezimmer und einem persönlichen Login-Code (TAN) zum Gespräch. Mit diesem meldet man sich später im digitalen Wartezimmer an.

##### 3. Im virtuellen Wartezimmer anmelden

Patienten sind dazu aufgefordert, sich mindestens 5 Minuten vor dem vereinbarten Termin anzumelden, damit die Sprechstunde pünktlich beginnen kann. Dafür muss der Link der E-Mail angeklickt und der Login-Code eingegeben werden. Die Software unterstützt die Patienten bei der Einstellung von Kamera und Mikrofon.

##### 4. Per Video mit dem Zahnarzt sprechen

Anschließend gelangen die Patienten ins digitale Wartezimmer. Die Versichertenkarte ist bereitzuhalten und ermöglicht die Erstattung der Videosprechstunde durch die Krankenkasse.

#### ■ Kostenfreie Alternative für die Zeit der Krise: Clickdoc

Alternativ bietet die Firma CGM (CompuGroup Medical) derzeit das Tool „Clickdoc“ an – für die Dauer der Krise sogar gratis. Weltweit sind über 50.000 Nutzer für die Clickdoc-Videosprechstunde registriert. Pro Woche werden nach Unternehmensauskunft rund 200.000 Videosprechstunden durchgeführt. Eine solche Sprechstunde ist über die Gebührenordnung abrechenbar und dauert im Durchschnitt etwa neun bis zehn Minuten.

Um dieses Tool nutzen zu können, muss man nicht Kunde sein. Man findet auf der Website oder unter dem Suchbegriff „Clickdoc“ einen Link zur Registrierung. Dort findet man auch die Auskunft, dass – wenn man dieses Tool nutzt – keine Kündigung notwendig sei, da nach Entspannung der Situation der Account mit ausreichender Vorlaufzeit automatisch beendet wird. Es entstehen dabei keine Kosten.

Informationen über  
verschiedenen  
Medien verbreiten

Option insbesondere  
für ängstliche  
Patienten