

## Sanierung

# Zukunftsperspektive trotz Überschuldung?



Dr. Carsten Wirth



Maïke Klapdor

### die autoren:

**Dr. Carsten Wirth** ist Rechtsanwalt und Partner der kwm – kanzelei für wirtschaft und medizin in Münster, Berlin, Hamburg. Seit 1999 ist er als Sanierungsberater tätig und wird regelmäßig als Treuhänder und Insolvenzverwalter bestellt. In diesen Funktionen hat er in der Vergangenheit zahlreiche Moratorien und Insolvenzplanverfahren begleitet. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Krisenberatung von Heilberuflern.

**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 und gestaltet mit deren Umsetzung positive Zukunftsperspektiven für die zahnärztlichen Mandanten.

*Als Zahnarzt in Deutschland war es über Jahrzehnte wunderbar auszuhalten: Gesellschaftliche Anerkennung, viele willige Patienten im Wartezimmer, zahlreiche kariöse Zähne, diskussionsarme Therapieformen, auskömmliche Kassenleistungen, der eigene Lebensstandard beschwerdefrei, die Zukunft sorglos. Diese Zeiten sind vorüber.*

Dr. Carsten Wirth, Maïke Klapdor

**D**eutlich weniger Karies in der Bevölkerung, gähnende Leere in vielen Praxen, anstrengende Aufklärungsarbeit für zunehmend kritische Patienten, leere Solidartöpfe, zugenähte Geldbörsen, Zahnarztpraxen wohin das Auge reicht. Und natürlich stetiger medizinischer Fortschritt.

Tatsache ist: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Zahnärzte haben sich massiv verschlechtert. Nicht nur, dass sich der Praxisgewinn – bereinigt um Kaufkraftverlust – innerhalb von 25 Jahren halbiert hat (2005 lt. KZBV erzielte die Einzelpraxis durchschnittlich noch rund 115.000 Euro). Auch das Gewinnspektrum hat sich verbreitert: Es gibt Praxisinhaber, die jedes Jahr zuverlässig einen Gewinn von zweihunderttausend Euro und mehr erzielen. Gleichzeitig steigt die Zahl derer, die nur minimale Gewinne und in Einzelfällen sogar Verluste erwirtschaften.

### Die Tendenz

Der Alltag des spezialisierten Beraters zeigt drei grundlegende Erkenntnisse:

Erstens: Die Patientenzahlen sinken tendenziell in jeder allgemeinzahnärztlich ausgerichteten Praxis. Steigende Fallzahlen und/oder hohe Praxisgewinne sind ausschließlich bei Behandlern mit profiliertem Spezialgebiet und bewusst zukunftsorientierter Praxisführung festzustellen. Konzeptionelle Schwächen können

hierbei bis zu einem gewissen Grad durch ausgeprägte Kommunikationsstärke des Praxisteams kompensiert werden.

Zweitens: Die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit – über Jahrzehnte begrenzt auf die Zahnarztgruppe mit ungesunder Affinität zu Steuersparmodellen und pompösem Lebensstil – ist in der Breite deutlich gestiegen. Der Markt bereinigt sich; ein Praxissterben hat eingesetzt. Dies betrifft derzeit insbesondere Praxen mit Fokus auf Kassenmedizin und Prothetik. Entsprechende Alterspraxen mit geringen Fallzahlen sind inzwischen annähernd unverkäuflich, da sich kein Interessent finden lässt. Ein Zustand, der vor Jahren noch völlig undenkbar schien.

Drittens: Jede wirtschaftliche Krise kündigt sich durch eindeutige Symptome an. Viele betroffene Zahnärzte neigen jedoch zur Schönfärberei der Situation und der vorhersehbaren Entwicklung. Die Anerkennung der Realität wird verweigert. Hoffen statt Handeln ist ein klassisches Verhaltensmuster. Menschlich verständlich, in der Sache jedoch fatal: Denn vergleichbar mit einer ernsthaften Erkrankung gilt: Je früher die Krise erkannt und zielführend gehandelt wird, desto größer ist die Chance einer erfolgreichen Existenzsicherung, also der „vollständigen Heilung“.

### Das Praxiskonzept

Der Existenzsicherungsprozess hat zwei wesentliche Bestandteile. In jedem Fall alterna-

tivlos ist die Etablierung eines zukunftsfähigen Praxiskonzeptes. Einige Praxen haben hier nur geringen Handlungsbedarf, bei anderen liegt im Praxisalltag die Hauptursache der wirtschaftlichen Krise, sodass ein Optimierungsprozess angestoßen werden muss. Die erfolgreiche finanzielle Sanierung fußt auf angemessenen Honorargrößen und ausreichenden Praxisgewinnen.

### Die Sanierung

Hauptthema dieses Fachbeitrages ist der zweite Bestandteil der Zukunftssicherung: Die Lösungsfindung für aufgelaufene Schulden. Hierbei ist es ein Unterschied, ob zum Beispiel „nur“ die Kreditlinie regelmäßig überzogen wird und Laborschulden zunehmen, oder vielleicht schon Zwangsmaßnahmen der Gläubiger drohen. Der branchen-

ausreichenden Liquiditätsspielraum während der Sanierungsphase zu gewährleisten. Zum Beispiel durch befristete Reduzierung der Praxismiete, Motivation des Labors zur finanziellen Unterstützung und Geduld, Liquidierung freier Vermögenswerte, befristete Tilgungsfreistellung von Krediten oder Vereinbarung eines Sanierungszinses mit der Hausbank, Steuerstundung etc. Sobald der Boden gefunden ist, also drohende Zuspitzung der Lage abgewendet wurde, bekommt die Verschuldung eine angemessene Struktur. Der Kapitaldienst, das ist die Summe aus Zins und Tilgung, wird hierbei durch veränderte Kreditgestaltung der Leistungsfähigkeit der Praxis angepasst. Dies geht zum Beispiel durch Zusammenfassung und Laufzeitstreckung von kurzfristigen Verbindlichkeiten (Laborschulden, Ein-

*„Ziel sollte also ein frühzeitiger offensiver Umgang mit der Krisensituation sein, um die Möglichkeiten einer außergerichtlichen Sanierung so groß wie möglich zu halten, denn der Erhalt des Praxisbetriebes liegt im Interesse aller Beteiligten.“*

kundige Berater analysiert die Lage und definiert das Krisenstadium. Auf dieser Basis wird eine realistisch umsetzbare Entschuldungsstrategie entwickelt.

Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten. Für „leichtere Fälle“ können mit einer veränderten Finanzierung sowie wenigen effektiven Zusatzmaßnahmen gute Ergebnisse erzielt werden. Sofern die Situation als akut existenzbedrohend eingestuft wird, gibt es die Alternativen „außergerichtliche Vergleichsführung“ und „Entschuldung über das Insolvenz(plan)verfahren“.

Es geht immer um die Zukunft und viel Geld. Deshalb ist die professionelle Gestaltung und Begleitung der Sanierung kein verzichtbarer Luxus. Es handelt sich im Gegenteil um eine ausgesprochen sinnvolle Investition in den Erhalt der Existenzgrundlage für den Zahnarzt und seine Familie.

Die Veränderung des Finanzkonzeptes als erste Möglichkeit der Sanierung zielt darauf ab, die Schere zwischen Einnahmen und Ausgaben schnell zu schließen, sodass sich der Zahnarzt nach einer Übergangszeit langfristig entschulden kann. Wichtig ist es,

kommensteuern, offene Rechnungen), Umschuldung/Neugestaltung von Darlehen, vorzeitigen Abruf oder Verkauf von Lebensversicherungen, Beitragsfreistellungen – also einen Strauß von konsolidierenden Maßnahmen.

Sofern die Analyse ergibt, dass eine vollständige Rückführung der Schulden aufgrund ihrer Gesamthöhe unrealistisch ist, sollte vor dem Gang zum Insolvenzgericht zunächst die zweite Möglichkeit, die „außergerichtliche Vergleichsführung“, in Angriff genommen werden. Der außergerichtliche Vergleich hat im Vergleich zur Entschuldung im Insolvenz(plan)verfahren verschiedene Vorteile. An erster Stelle sind die wesentlich geringeren Kosten zu nennen, da keine Kosten für den Insolvenzverwalter und das Insolvenzgericht anfallen. Dieser Vorteil kann an die Gläubiger weitergereicht werden. Weiterhin ist ein außergerichtlicher Vergleich mit einer erheblich geringeren Publizität verbunden, da im Gegensatz zum Insolvenzverfahren keine Veröffentlichungen notwendig sind. Die Gefahr des häufig befürchteten Reputationsverlustes

## **kontakt:**

**kwm  
kanzlei für wirtschaft  
und medizin**

Von-Steuben-Str. 20  
48143 Münster

Tel.: 02 51/5 35 99-0

Fax: 02 51/5 35 99-10

E-Mail:

[muenster@kwm-rechtsanwaelte.de](mailto:muenster@kwm-rechtsanwaelte.de)

[www.kwm-rechtsanwaelte.de](http://www.kwm-rechtsanwaelte.de)

**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](mailto:info@klapdor-dental.de)

[www.klapdor-dental.de](http://www.klapdor-dental.de)

tes ist damit geringer. Schließlich behält der Zahnarzt seine Handlungsfreiheit und ist im Tagesgeschäft und im Umgang mit den Gläubigern nicht auf die Weisungen des Insolvenzverwalters angewiesen.

Zudem muss er sich nicht mit dem Problem auseinandersetzen, dass bestimmte Rechtshandlungen im Insolvenzverfahren von der Gläubigerversammlung erst genehmigt werden müssen. Er kann daher gemeinsam mit seinen Beratern wesentlich flexibler an den Lösungsansätzen der Sanierung seines Betriebes arbeiten.

Was aber zeichnet die außergerichtliche Vergleichsführung nun aus? Der außergerichtliche Vergleich hat grundsätzlich einen Forderungsverzicht der Gläubiger zum Gegenstand. Auch sind Stundungsmodelle, die Freigabe von Sicherheiten sowie eine Modifizierung der Sicherheiten möglich.

Aus den Erkenntnissen der oben genannten Analyse der Zahnarztpraxis kann dann in diesem Rahmen den Gläubigern ein auf Ratenzahlung basierendes Tilgungsmodell angeboten werden. Das Tilgungsmodell endet nach einem überschaubaren Zeitraum, der maximal der gesetzlichen (insolvenzrechtlichen) Entschuldungsdauer von sechs Jahren entsprechen sollte und mit einem Verzicht der Gläubiger auf die Restforderungen endet.

Diese Vorgehensweise erfordert zum Teil erhebliche Zugeständnisse der Gläubiger. Diese Zugeständnisse erreicht man in aller Regel nur dadurch, dass man sich das Vertrauen der Gläubiger erarbeitet. Diese Arbeit besteht neben einer Vielzahl von Einzelgesprächen darin, den Gläubigern die betriebswirtschaftliche Analyse und die Finanzplanung in verständlicher und transparenter Form vorzulegen und zu erläutern. Letzteres wird von der finanzierenden Bank ohnehin erwartet. Weiterhin wird man den Gläubigern die Gründe der wirtschaftlichen Krise erläutern müssen und aufgrund welcher Maßnahmen eine erneute Krisensituation nicht zu erwarten ist. Schließlich müssen

die Gläubiger von den Vorteilen der außergerichtlichen Sanierung gegenüber dem Insolvenzverfahren überzeugt werden.

Diese Überzeugungsarbeit stößt allerdings häufig dann an ihre Grenzen, wenn nicht nur unerhebliche Rückstände bei den Sozialversicherungsträgern und dem Fiskus aufgelaufen sind. Man kann hier von dem Sanierungshindernis, Steuerschulden und rückständiger Sozialversicherungsbeiträge sprechen. Denn Krankenkassen und Finanzämter lassen sich zwar grundsätzlich auf Ratenzahlungen ein, erwarten aber in relativ kurzen Fristen die vollständige Tilgung der Rückstände. Ein Forderungsverzicht dieser Institutionen ist, mag er auch noch so wirtschaftlich sinnvoll und alternativlos sein, in der Regel nicht zu erwarten. Es besteht vielmehr noch die Gefahr, dass diese Gläubiger selber einen Insolvenzantrag stellen und somit die Pläne eines sorgsam vorbereiteten Insolvenz(plan)verfahrens unterlaufen. Überdies ist damit die Gefahr der Strafbarkeit des Zahnarztes wegen des Nichtabführens von Sozialversicherungsleistungen verbunden.

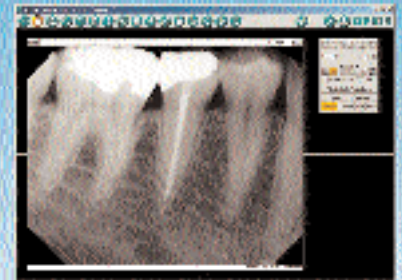
Ziel sollte also ein frühzeitiger offensiver Umgang mit der Krisensituation sein, um die Möglichkeiten einer außergerichtlichen Sanierung so groß wie möglich zu halten, denn der Erhalt des Praxisbetriebes liegt im Interesse aller Beteiligten. Die Verhandlungspartner sind deshalb immer offen für tragfähige Konzepte. Lastenverteilung, Privatbedarf, Erhalt der Motivation des Zahnarztes, vor allem aber auch gegenseitiges Vertrauen sind wichtige und sensible Aspekte in den Verhandlungen. Durch Ehrlichkeit und konstruktive Gesprächsführung lässt sich in aller Regel mit den Gläubigern ein Einvernehmen zur sinnvollen Sanierungsstrategie herstellen.

Damit ist die positive Zukunftsperspektive trotz Überschuldung geschaffen. Die Entschuldung über das Insolvenzplanverfahren ist Gegenstand eines separaten Fachbeitrages in der ZWP 11/06. ■



Das Systemhaus für die Medizin

## Digitale Bildbearbeitung für die Zahnarztpraxis!



Digitales Röntgensystem DEXIS®  
Qualität die Sie sehen!

- Erster PerfectSize-Sensor im Clip Corner Design – runde und abgeschrägte Ecken
- Gute Plazierbarkeit – haptisch angenehmer
- DEXIS® Chip-Technologie und eine besonders große aktive Bildfläche
- Komplette Zahnaufnahme auch im Querformat – ein Sensor für alles
- Erste PCMCIA-Röntgenkarte – einfacher Einsatz mit Notebook – schnell und mobil
- Beispielfarbene Bildqualität



*Damit nur Ihr Lächeln strahlt.*

[www.ic-med.de](http://www.ic-med.de)

**Ja, das interessiert mich!**

Bitte rufen Sie mich an.

Meine Tel.-Nr.: \_\_\_\_\_

Einfach per Faxan: 0345 - 29 84 19 - 60

Telefon: 0345 - 29 84 19 - 0

oder e-mail: [dexis@ic-med.de](mailto:dexis@ic-med.de)



Das Systemhaus für die Medizin