

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

finanzielle Sanierung als außergerichtliche Vergleichsführung (= Moratorium) mit einmaliger Zahlung konzipiert. Dies bedeutet, dass die Gläubiger eine kleine Quote ihrer Forderung sofort bekommen und dafür auf den Rest verzichten. Eine langfristig Erfolg versprechende Existenzsicherung in diesem Stadium ist ausgesprochen komplex. Nachfolgend stellen wir die wichtigsten Einzelmaßnahmen dar:

Reduzierung der Gläubigerzahl

Ein Großteil der Gläubiger hatte geringe finanzielle Forderungen in Höhe von insgesamt rund 5.000 Euro. Diese wurden schnell aus laufender Liquidität in voller Höhe beglichen. Damit verblieben von den ursprünglich 65 nur noch 29 Gläubiger mit einer Gesamtforderung von 215.000 Euro. Damit hatte sich die Anzahl der Verhandlungspartner deutlich reduziert.

Vertrauensaufbau

Zu den verbleibenden Gläubigern und dem inzwischen mit dem Einzug von sieben Einzelforderungen befassten Gerichtsvollzieher wurde umgehend Kontakt aufgenommen, um die Mandatsaufnahme und den Wechsel der Ansprechpartner (weg vom Zahnarzt hin zum Beratungsunternehmen) anzuzeigen. Diese schriftliche Kontaktaufnahme wurde durch intensive Telefonate begleitet, um verlorenes Vertrauen sukzessive wieder aufzubauen. Dem Gläubigerfeld wurde die Vorgehensweise skizziert und um Aussetzung der Zwangsmaßnahmen für einen befristeten Zeitraum gebeten.

Diese ersten beiden Maßnahmen waren mit großer persönlicher Entlastung für den Zahnarzt verbunden, da er sich fortan ohne telefonische Störungen im Praxisalltag wieder auf die Bedürfnisse seiner Patienten konzentrieren konnte. Zeitweise wurde Herr Dr. Schubert zusätzlich durch einen langjährig erfahrenen, professionellen Job-Coach betreut. Diese Gespräche dienten der persönlichen Stabilisierung, unterstützten die Zukunftsorientierung und waren ausgesprochen hilfreich.

Mittelbeschaffung für Vergleichszahlungen

Die Überzeugungskraft bei den Gläubigern ist dann groß, wenn schnell ein gewisser Betrag gezahlt werden kann. Mit einem schlüssigen Gesamtkonzept konnte die Hausbank dazu gebracht werden, aus den angesparten Mitteln der Kapitallebensversicherung in

Höhe von 60.000 Euro eine Summe von 55.000 Euro zweckgebunden für erfolgreiche Vergleichsverhandlungen mit den verbliebenen Gläubigern zur Verfügung zu stellen. Das Moratorium hatte für die Bank den Vorteil, dass sämtliche offenen Flanken geschlossen wurden. Die von den Gläubigern ausgehende Insolvenzgefahr wurde eingedämmt. Damit standen die Chancen für zukünftig störungsfreie Bedienung von Zins und Tilgung für das langfristige Praxisdarlehen der Hausbank von 195.000 Euro wieder sehr gut.

Außergerichtliche Einigung mit den Gläubigern

Nach vielschichtigen und naturgemäß auch sperrigen Verhandlungen konnten schließlich alle Gläubiger dazu bewogen werden, dem Moratorium zuzustimmen. Die Summe von 55.000 Euro wurde verteilt. Mit drei Ausnahmen – siehe unten – bekam jeder Gläubiger eine Quote von rund 30 Prozent und verzichtete auf den Rest seiner Forderung.

Diese Form der außergerichtlichen Verhandlung ist möglich, weil erfahrungsgemäß den Gläubigern im Rahmen eines Insolvenzverfahrens noch weniger verbleiben würde. Die drohende Insolvenzsituation war absolut greifbar. Insofern eine redliche und letztlich für alle Beteiligten vorteilhafte Vorgehensweise, der sich die Gläubiger sachlich nicht verschließen konnten. Dennoch bleiben solche Verhandlungen psychologisch schwierig; insbesondere bei langjährigen Laborpartnern, die natürlich auf die Zahlungsfähigkeit des Zahnarztes vertrauen und persönliche Enttäuschungen sowie materielle Einbußen verarbeiten müssen.

Das Finanzamt, die Sozialversicherungsträger und die Berufsgenossenschaft verweigerten sich erwartungsgemäß den Vergleichsvorschlägen. In Abstimmung mit den übrigen Gläubigern konnten hier langfristige Ratenzahlungsvereinbarungen getroffen werden.

Sanierungsgewinn

Eine außergerichtliche Vergleichsführung kann zur Entstehung eines steuerpflichtigen Sanierungsgewinns führen. Im Fall Dr. Schubert wurde zunächst eine Umstellung von Einnahmen-/Überschussrechnung auf Bilanzierung vorgenommen, um die Steuerschulden zu senken. Im zweiten Schritt konnte das Finanzamt davon überzeugt werden, einem Antrag auf Erteilung einer verbindlichen Auskunft über den Sanierungsgewinn stattzugeben und auf dessen Besteuerung zu verzichten.

Der Heilungserfolg

Nach Ablauf von zwölf Monaten war das Existenzsicherungskonzept mit beachtlichen Resultaten in Gänze umgesetzt. Die Verschuldung wurde deutlich reduziert und ist nun tragfähig strukturiert. Die Praxis von Dr. Schubert steht wieder wirtschaftlich gut da. Die Umsätze stimmen, die laufenden Kosten und Ratenzahlungen werden pünktlich bedient und die Stimmung sowohl beim Chef als auch im gesamten Team ist wieder unbeschwert und fröhlich. Insofern ist nun der passende Zeitpunkt, um die praxisinternen Möglichkeiten der Gewinnsteigerung durch gezielte Maßnahmen im laufenden Praxisbetrieb auszunutzen. Dieses wird zum Jahreswechsel angegangen. Die Etablierung neuer organisatorischer Strukturen sowie eine enge laufende betriebswirtschaftliche Betreuung tragen dazu bei, die erzielten Erfolge auf Dauer zu stabilisieren. Voraussichtlich bis zum Ende dieses Jahres sind alle Rückstände vollständig bezahlt, sodass dann bei Herrn Dr. Schubert bis auf das Darlehen bei der Hausbank keinerlei Verbindlichkeiten mehr vorhanden sind. Der Weg aus der Krise macht stark. Sowohl persönlich als auch im Hinblick auf die Praxissituation verfügt Dr. Schubert jetzt über beste Voraussetzungen für einen positiven Blick in die Zukunft.

autorin.

Maike Klapdor, Havixbeck, ist Bankfachwirtin mit langjähriger Erfahrung als Kreditanalytikerin für Heilberuflerfinanzierungen. Ihr 2002 gegründetes Unternehmen ist spezialisiert auf die Gestaltung von Zukunftsperspektiven 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.

kontakt.

KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG

48151 Münster
Tel.: 02 51/70 35 96-0
Fax: 02 51/70 35 96-66
E-Mail: info@klapdor-dental.de
www.klapdor-dental.de