

## PRAXISFÜHRUNG AKTUELL



# WIRKSAMER SCHUTZ GEGEN PRAXISKRISEN

**Früher waren es private Fehlinvestitionen. Heute sind es vor allem gesundheitspolitische Strukturveränderungen, die viele Praxen durch vorübergehende Umsatzeinbrüche geradewegs und nicht selten unbemerkt in die Zahlungsunfähigkeit schliddern lassen. Wer die Zeichen der Krise rechtzeitig und offenen Auges erkennt, kann erfolgreich gegensteuern.**

Das Kontokorrent der Praxis ist bis zum Anschlag belastet. Zahlungen, zum Beispiel an das Labor, werden hinausgezögert. Der Praxisinhaber hält es für eine vorübergehende Liquiditätskrise, da die BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) immer noch passable Gewinne zeigt. Doch diese Hoffnung trügt. Da in der Einnahme-Überschussrechnung nur Geldeingänge und –abgänge verbucht werden, zeigt sie Gewinne, die in Wirklichkeit gar nicht erwirtschaftet wurden. Aufgrund solcher verzerrter Ergebnisse wägen sich viele Praxisinhaber noch in Sicherheit, obwohl sie in Wirklichkeit schon nahe dem Abgrund der Zahlungsunfähigkeit agieren. Ruft dann die Bank wegen der Ausführung einzelner Überweisungen an, wird es wirklich eng. In der Regel fragen Banken bei absehbarer Zahlungsunfähigkeit nämlich nicht lange nach. Sie sperren einfach die Konten. Damit fließen die abgetretenen KZV-Zahlungen und/oder Privatliquidationen direkt zur Bank. Die Praxiskosten können nicht mehr bezahlt werden. Kurz: Der Zahnarzt ist definitiv zahlungsunfähig.

### KURZ GEDACHT

In einer solchen Situation besteht das vorrangige Interesse der Bank meist darin, ihre Forderungen durch Verwertung der Sicherheiten weitgehend zu sichern. Bleiben die Fronten starr, drohen schnell Insolvenzanträge von Gläubigern, insbesondere Anträge des Finanzamts oder der Krankenkassen. Ein Insolvenzverfahren führt meist zur Einstellung der Praxis, da der Insolvenzverwalter für die von ihm persönlich auszulösenden Aufträge, zum Beispiel beim Dentallabor, persönlich haftet. Wenn dieser sich über die positive Fortführung der Praxis nicht im Klaren ist, wird er aus Haftungsgründen oft einen Antrag auf Stilllegung des Betriebs stellen. Ebenso kann er die Veräußerung der Praxis als Ganzes betreiben.

Letztendlich ist aber damit keinem der Beteiligten gedient. Die Bank kann ihre Sicherheiten im Rahmen einer Zwangsversteigerung nicht zu dem Wert realisieren, der im freien Verkauf erzielbar wäre. Viele Gläubiger gehen

leer aus. Schließlich verliert der Zahnarzt seine berufliche Existenz und bleibt auf seinem Schuldenberg sitzen. Wohl kaum ein Kreditinstitut wird ihm eine neue Praxis finanzieren.

### WEITSICHTIGE ALTERNATIVE

Bei einer Sanierung rettet der Zahnarzt nicht nur seine berufliche Existenz, sondern die Bank und die anderen Gläubiger können in aller Regel einen höheren Anteil ihrer Forderungen realisieren. Die Sanierung verfolgt das Ziel, nicht beruflich notwendige Vermögensteile (z.B. Immobilien) sinnvoll zu verwerten, die Ausgaben des Zahnarztes durch „Altschulden“ auf ein erträgliches Maß zu reduzieren und die Praxis als Ganzes zu erhalten. Für die Rückzahlung der Schulden werden tragbare Modalitäten gefunden, häufig gelingt es erfahrenen Sanierungsberatern und –anwälten einen Teilerlass der Schulden mit den Gläubigern zu erreichen. Voraussetzung für ein maßgeschneidertes Sanierungskonzept – denn jede Praxis hat ihre individuellen Feinheiten – ist es, Krisenursachen aufzudecken.

Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse wird eine Sanierungsstrategie entwickelt, die sowohl die Erfolgs- als auch die Einsparpotenziale der Praxis zum Gegenstand hat. Geht es am Anfang vorrangig um die Abwendung der akuten Zahlungsunfähigkeit, so muss der Praxisinhaber aber schließlich bei seinen Gläubigern glaubwürdig darstellen, dass seine Praxis eine Zukunft hat.

### FRÜH HINSEHEN

Von Krisen wird man selten überfallen. Sie bahnen sich allmählich an und folgen dem immer gleichen Ablauf, der seinen Anfang in der Strategiekrise nimmt und über die Erfolgskrise und die Liquiditätskrise in die Insolvenz führt. In einer Zahnarztpraxis könnte man sich das beispielsweise so vorstellen: Die gesetzlichen Zuschüsse zu bestimmten zahnärztlichen Leistungen fallen weg und müssen über private Zuzahlungen aufgefangen werden. Die Praxisstrategie muss jetzt entsprechend angepasst werden. Geschieht dies nicht, kommt es zu sinkenden Einnahmen und Ergebnissen. Wer dann immer noch die Augen ver-



**KONTAKT:** Prof. Dr. Bischoff & Partner,  
Tel. 0800-9128400, [www.bischoffundpartner.de](http://www.bischoffundpartner.de)

schließt, gerät in die Abwärtsspirale bis hin zur Zahlungsunfähigkeit.

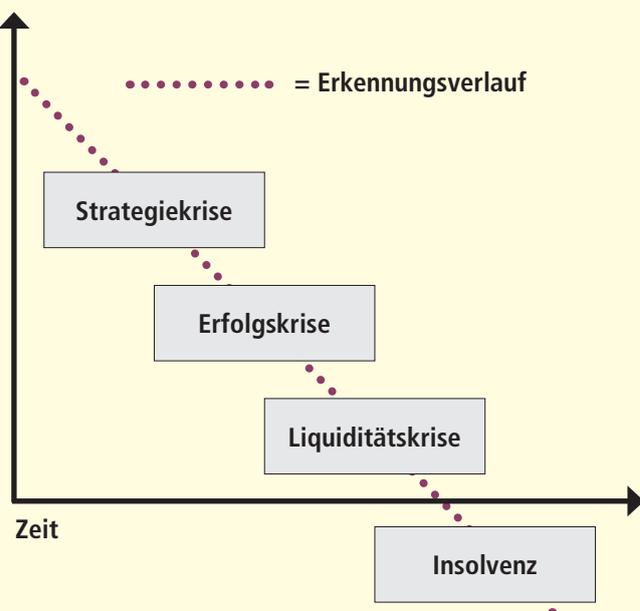
### RECHTZEITIG ENTSCHEIDEN

Wer zur rechten Zeit die richtigen Entscheidungen für seine Praxis treffen will, braucht Transparenz. Sämtliche in der Praxis zur Verfügung stehenden Zahlen und Daten gehen hierzu in einem einzigen Steuerungsinstrument auf. Dort sind sie so miteinander verknüpft und aufbereitet, dass sie dem Zahnarzt Monat für Monat als schnelle, verständliche und zuverlässige Grundlage für seine betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zur Verfügung stehen. So werden bei PraxisNavigation® zum Beispiel die Verfälschungen der Einnahmeüberschussrechnung grundsätzlich und ganz automatisch korrigiert. Das tatsächliche wirtschaftliche Ergebnis wird abgebildet. Sind Umsatzeinbußen aufgrund von Gesundheitsreformen zu befürchten, wird man sich insbesondere die Entwicklung der Praxiseinnahmen, -kosten und -ergebnisse über mehrere Jahre hinweg ansehen. Ist z.B. die Praxis noch optimal finanziert, um sich Steuerzahlungen und vorübergehende Einnahmehinbrüche leisten zu können, ohne mit der Bank Probleme zu bekommen? Vielleicht rühren die Probleme ja auch von innen her. Gibt der Praxisinhaber mehr Geld aus, als er verdient? Arbeiten alle Praxisbereiche produktiv? Mit PraxisNavigation® werden diese und andere Fragen zur unternehmerischen Routine des Zahnarztes. Eine Transparenz, die jeder Art von Krise wirksam vorbeugen kann, ohne viel Aufwand.

### AUTOREN:

Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff ist Steuerberater und vereid. Buchprüfer und lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Thomas Bischoff ist Fachanwalt für Medizinrecht mit den Schwerpunkten Gründung und Sanierung. Beide sind Gesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner Steuerberater Rechtsanwälte vereid. Buchprüfer mit rund 50 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Die Unternehmensgruppe betreut seit vielen Jahren in ganz Deutschland Ärzte und Zahnärzte.

## DER KRISENPROZESS



Strategiekrise	Bedrohung bzw. Verlust der Erfolgspotenziale
Erfolgskrise	Bedrohung bzw. Verlust der Erfolgsziele
Liquiditätskrise	Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung
Insolvenz	Illiquidität und/oder Überschuldung