

## Der Weg in die Krise und wie Ärzte rechtzeitig Gefahren erkennen



**K**ennen Sie ESUG? Ich darf Sie beruhigen, es geht nicht um einen neuartigen und gefährlichen Virus. Es handelt sich um das am 01.03.2012 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG). Ziel des ESUG ist vor allen Dingen, die sog. Eigenverwaltung zu stärken, die bislang im deutschen Insolvenzrecht ein Mauerblümchendasein hatte. Über dem angeschlagenen Unternehmen, wie Arztpraxen, soll ein Schutzschirm gezogen werden. Unter dieser Obhut besteht die Möglichkeit, vom Gläubigerzugriff befreit und unbehelligt binnen einer Frist von maximal drei Monaten einen Sanierungsplan zu entwickeln. Sollte also eine Arztpraxis bereits stark angeschlagen sein, so bedeutet dies nicht das wirtschaftliche Ende, denn die Insolvenzordnung bietet vielfältige Möglichkeiten, bei günstiger Fortführungsprognose ein Unternehmen und schlussendlich den Unternehmer selbst wirtschaftlich zu retten.

Damit es überhaupt nicht so weit kommt, ist es notwendig, Krisenursachen zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um bereits im Vorfeld eine wirtschaftliche Krise, wenn nicht sogar eine Insolvenz zu vermeiden.

### Rosenkrieg vermeiden

Gerade bei der Praxisgründung wird verkannt, dass auch exogene Ursachen wie eine Ehescheidung die eigene Arztpraxis in eine schwere wirtschaftliche Krise führen können, wenn keine Gütertrennung oder zumindest ein Ehevertrag mit einem modifizierten Zugewinnausgleich zwischen den Ehepartnern notariell vereinbart worden ist.

### Holen Sie sich externen Rat ein

Ein Fehler ist vor der Existenzgründung keinen anwaltlichen und steuerlichen Rat einzuholen. In der Hoffnung auf hohe Erträge werden auf lange Jahre befristete Mietverträge abgeschlossen oder Gewerbeobjekte in bester Lage mit hochwertigem Inventar gekauft und dabei vergessen, dass dadurch langfristig die betriebswirtschaftliche Flexibilität verloren geht. Schließen Sie deshalb einen Praxismietvertrag für nur zwei Jahre ab und lassen sich beispielsweise ein Optionsrecht von weiteren zwei mal fünf Jahren einräumen, um die Möglichkeit eines Standortwechsels zu haben.

### Drum Prüfe, wer sich ewig bindet

In meiner Beratungspraxis taucht als weitere Krisenursache die Kündigung der Gemeinschaftspraxis wegen fachlicher oder persönlicher Streitigkeiten unter den Gesellschaftern auf. Die verbliebenen Ärzte haben in einem solchen Fall bei gleichbleibender Kreditbelastung zu große Mietflächen zu bewirtschaften und zu viel Personal zu unterhalten. Der oder die Weichenden haften ggf. weiterhin gesamtschuldnerisch für Praxis-Kredite mit und tragen plötzlich fremde Risiken auf ihren Schultern.

### Bescheidenheit ist eine Zier

Oft erlebe ich einen zu sorglosen Umgang mit erzielten Gewinnen. So musste trotz erkennbarer Krise bei einem von mir beratenen Arzt noch der teure Wintergarten ans Haus gebaut werden anstatt Rücklagen zu bilden. Häufig erweisen sich angebliche Steuersparmodelle als Boomerang oder der Arzt flüchtet bei den ersten Krisenanzeichen in Anspar-/Investitionsrücklagen und

verkennt dabei, dass diese nach einigen Jahren aufgelöst werden müssen und ihm den Garaus machen.

### Krisendiagnose

Stellen Sie sich frühzeitig selbst einen Krankenschein aus. Häufig verschließt der Unternehmer seine Augen vor der Krise, negiert sie und vergräbt sich planlos in noch mehr Arbeit in der Hoffnung, alles würde schon wieder gut werden. Viel zu spät werden Berater aufgesucht, die dann nur folgende Diagnose stellen können: Verdacht auf Insolvenz!

Krisen sind nicht über Nacht da, es sei denn, sie sind durch äußere Ursachen hervorgerufen worden, wie beispielsweise eine schwere Krankheit des Arztes. Meine Erfahrungen zeigen demgegenüber, dass nur eine geringe Zahl von Unternehmensinsolvenzen tatsächlich auf äußere Ursachen zurückzuführen ist; diese werden allerdings gerne als Entschuldigung (z.B. Gesundheitsreformen) benutzt. Entweder ist der Staat, das Finanzamt oder der Steuerberater schuld. Die im Inneren erzeugten Krisenursachen sind erfahrungsgemäß weit überwiegend entscheidend für den Zusammenbruch einer Arztpraxis. In der Beratungspraxis ist also zu allererst zu diagnostizieren, dann zu therapieren.

### Setzen Sie sich unter Quarantäne

Nach der Analyse des Istzustandes über Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Praxisumsatz und -kosten sowie der Kosten im privaten Bereich, ist ein Sanierungskonzept zu erarbeiten. Daneben sind frühzeitig der Steuerberater und die beteiligten Banken einzubinden.

Stellt sich heraus, dass die Praxis im Kern gesund und sich diese wie-

derbeleben lässt, ist nicht zu liquidieren, sondern fortzuführen.

Häufig liegt das Problem nicht auf der Umsatzebene. Ohnehin hat der Arzt wenig Einflussmöglichkeiten seine privatärztlichen Leistungen, Einnahmen der Direktzahler und die Zahlungen der Kassenärztlichen Vereinigung schneller zu fakturieren.

Er kann aber die Ausgaben seiner Praxis und insbesondere des Privatbereiches senken, ggf. Vermögenswerte verkaufen und zurückmieten („sale and lease back“), nicht notwendige Investitionen zurückstellen oder zum Beispiel mit Kreditgebern verhandeln, um frisches Kapital zuzuführen oder zumindest Kredite kostengünstig umzuschulden oder zu prolongieren, um durch diese Maßnahmen seine Liquidität zu verbessern.

#### Krisenfrüherkennung: Jede Ampel springt immer über gelb zurück auf rot

Lassen Sie es gar nicht erst zur rechtlichen Krise, sprich Insolvenz kommen. Entwickeln Sie frühzeitig in der „grünen Phase“ eine Strategie, Ihren Erfolg auszubauen und gleichen verschiedene Standorte und den jeweiligen Markt ab. Wenn Sie ein ungutes Gefühl über Ihre Finanzen haben, das selten trügt, analysieren Sie die Ist-Situation und steuern rechtzeitig gegen. Bricht bereits Ihr Gewinn ein, in etwa durch Umsatzrückgang oder Steigerung der Kosten, muss sofort gegengesteuert werden. Wenn es allerdings kein Geschäftsguthaben mehr gibt und Ihr Konto sich dauerhaft im Debet bewegt, ist die Liquiditätskrise bereits da. Bis zur Signalstufe rot, wenn die Bank zusätzliche Sicherheiten verlangt, das eingeräumte Kreditlimit zurückfahren will, Überweisungen platzen lässt oder gar der Gerichtsvollzieher vor der Praxistür steht, ist es dann nicht mehr weit.

Krisensignale können Sie auch an Ihrem Führungsstil erkennen: Führen Sie die Praxis patriarchalisch und haben Sie eine hohe Fluktuation im Mitarbeiterstamm? Sind Ihre Mitarbeiter

überhaupt motiviert und qualifiziert, scheuen diese sich vor Fortbildungen? Haben Sie eine klare Organisationsstruktur geschaffen? Delegieren Sie zu wenig? Überlassen Sie demgegenüber die enorm wichtige strategische und finanzwirtschaftliche Planung Ihrem Steuerberater und lassen ihn damit sprichwörtlich im Regen stehen?

#### Fazit

Haben Sie Ihr Krisen-Früherkennungssystem erfolgreich eingerichtet,

können Sie wieder zu dem umschwenken, was Ihr Beruf und Ihre Berufung ist: Ihren Patienten helfen und ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen. ◀



Verfasser:  
Stefan Neugebauer  
(Salzgitter),  
Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für  
Insolvenzrecht.  
[www.rasz.de](http://www.rasz.de)

## Lage und Aussichten sind gut, aber ...

**D**as Gesundheitswesen ist die einzige auf lange Sicht sichere Wachstumsbranche in Deutschland (FAZ 12.03.2010). Die betriebswirtschaftliche Situation auf der Einnahmenseite ist für niedergelassene Ärzte aller Fachrichtungen fast ausnahmslos gut. Bei der Ausgabenseite differenziert sich dann schon das Bild, denn nicht alle Freiberufler sind gute Unternehmer, sondern unterhalten wirtschaftlich inakzeptable Strukturen. Das große Problem scheinen nach Untersuchungen der Apo-Bank, der Deutschen Bank und von Berufsverbänden die überhöhten Privatausgaben für manche Ärzte zu sein. „Menschlich“, werden manche denken, die mit den Griechen fühlen. „Eine Katastrophe!“ konstatieren unternehmerisch besonnene und solide handelnde Ärzte und Berater. Gerät ein Arzt in die Finanzkrise, stellt sich oft zur Überraschung – auch von Banken! – heraus, dass das Unternehmen „Arztpraxis“ gesund ist. Maßlose Privatausgaben haben aber zum finanziellen Exodus geführt.

Krisensymptome rechtzeitig zu erkennen, ist deshalb für den Un-

ternehmer der erste Schritt in die richtige Richtung. Danach muss ein konsequenter Turnaround erfolgen. Mit dieser Thematik haben alle Freiberufler zu tun, weshalb andrologen.info bereits in Heft Nr. 2/2012, S. 50/51, den Beitrag von Steuerberater Dietrich Giffhorn veröffentlichte: „Der Weg in die Krise und wie Ärzte rechtzeitig Gefahren erkennen“. In diesem Heft beschäftigt sich der Fachanwalt für Insolvenzrecht Stefan Neugebauer weitergehend mit der Zahlungsunfähigkeit von niedergelassenen Ärzten. Nichts liegt ferner, als den Lesern unnötig Sorge zu bereiten. Doch der alte Unfallverhütungslogan der Berufsgenossenschaft „Gefahr erkannt – Gefahr gebannt!“ trägt zur Sicherheit und zum Erfolg bei.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine sonnige und erfolgreiche Sommerzeit.

Ihr  
Dr. jur.  
Frank A. Stebner,  
Fachanwalt für  
Medizinrecht

