

**Thomas Uppenbrink/Sebastian Frank**

# **Sanierung von Arzt-, Zahnarzt-, Heilberuflerpraxen und Apotheken Kompakt**

**2. Auflage**

---

**Prüfung der Sanierungsfähigkeit**

---

**Sanierungsstrategien**

---

**Plausibilität von Sanierungskonzepten**

---

**Sanierungsbeteiligung der Belegschaft**

---

**Umgang mit Berufsgläubigern und Banken**

---

**Risiken von Praxisgemeinschaften**

---

**Insolvenzprophylaxe**

---

**Sanierung durch Insolvenz**

---

**Thomas Uppenbrink  
Sebastian Frank**

**Sanierung von  
Arzt-, Zahnarzt-, Heilberuflerpraxen  
und Apotheken Kompakt**

**2. Auflage**

2018  
HDS-Verlag  
Weil im Schönbuch



**HDS**  
 **erlag**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar

ISBN E-Book: 978-3-95554-318-1

ISBN Print: 978-3-95554-306-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 HDS-Verlag

[www.hds-verlag.de](http://www.hds-verlag.de)

[info@hds-verlag.de](mailto:info@hds-verlag.de)

HDS-Verlag Weil im Schönbuch

## Die Autoren

### **Thomas Uppenbrink**, Insolvenzverwalter

Geschäftsführender Gesellschafter der Thomas Uppenbrink & Kollegen GmbH, Inhaber der Autax Consilium, geschäftsführender Gesellschafter der Solventum GmbH sowie geschäftsführender Gesellschafter der Pro Economica Beteiligungs- und Verwaltungsgesellschaft mbH mit den Tätigkeitsschwerpunkten Insolvenzverwaltung, Unternehmenssanierung, Entschuldungsstrategien und Krisenmanagement. Thomas Uppenbrink ist bei verschiedenen Verbänden und Institutionen als fachkompetenter Partner akkreditiert. Der Autor wird regelmäßig von deutschen Gerichten als Gutachter bei Streitigkeiten zwischen Insolvenzverwaltern und Steuerberatern im Rahmen von Honorarfragen und entsprechenden Anfechtungen beauftragt. Überdies schreibt der Autor regelmäßig Beiträge für Fachzeitschriften und Fachbücher.

### **Sebastian Frank**, Sanierungsberater

Kaufmännischer Angestellter der Thomas Uppenbrink & Kollegen GmbH mit den Tätigkeitsschwerpunkten Unternehmenssanierung, Entwicklung von Entschuldungsstrategien, Vorbereitung und Begleitung von Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung sowie Kreditoren- und Debitorenmanagement.



## Vorwort zur 2. Auflage

Gesetzliche und regulative Vorgaben gerade im Rahmen der heilberuflichen Tätigkeiten nötigen den im Titel benannten Heilberuflern ein ausgeprägtes wirtschaftliches Denken ab. Meist erkennt der Heilberufler Krisenindikatoren allerdings zu spät, sodass nur noch auf Sanierung spezialisierte Berater einem in der Krise befindlichen Heilberufler helfen können. Dabei sind die Krisenursachen zwar vielseitig, für den Sanierungsberater meist aber nicht überraschend.

Bei der (vorinsolvenzlichen) Sanierung geht es zunächst im Wesentlichen um die Wiederherstellung der wirtschaftlichen Stärke bzw. der Sicherstellung der Liquidität. Dabei genügt es nicht, Verhandlungen bezüglich kurzfristiger Liquiditätsentlastungen zu führen. Gerade Banken, die meist durch Finanzierungsdarlehen oder Kontokorrentkredite Hauptgläubiger sind, erwarten, dass auch bei Heilberuflern ein Sanierungskonzept unter den Vorgaben des Sanierungsstandards IDW S6 vorgelegt und durch spezialisierte Berater umgesetzt wird. Neben der klassischen Sanierung sind auch die Liquidation und das Insolvenzverfahren – ggf. in Form eines Schutzschirm- oder Insolvenzplanverfahrens in Eigenverwaltung – mögliche Szenarien. Ziel des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) ist es, die Sanierungschancen eines krisenbetroffenen Unternehmens im Rahmen der Insolvenzordnung zu verbessern. Gläubiger und Schuldner sollen Einfluss auf die Auswahl des Verwalters haben; auch der Ablauf des Verfahrens wird beeinflusst, durchsichtiger und somit überschaubarer. Soweit die Theorie! Ob und wie das ESUG die Chancen einer Unternehmenssanierung steigert, erklären die Autoren anhand der gesammelten Mandatserfahrungen: mit wem ist vorab zu sprechen, welche Kompetenzen hat der Sachwalter des Verfahrens, welche Anträge sind zu stellen, wie ist der Gläubigerausschuss zu bilden und welchen Einfluss übt er aus?

Neben den rein materiellen Ausgestaltungsmöglichkeiten ist natürlich auch immer das Haftungsrisiko des Beraters bzw. des Sonderbevollmächtigten der Geschäftsführung in eigenverwalteten Verfahren von großer Bedeutung.

In diesem Werk findet der Leser neben einem Gesamtüberblick über die Materie auch praxiserprobte Empfehlungen und Vorgehensweisen, die auf der Basis langjähriger Erfahrung zusammengetragen wurden.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Autoren</b> . . . . .	V
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> . . . . .	VII
<b>1. Rechtliche Stellung der Heilberufler und Ursachen der Krise</b> . . . . .	1
1.1 Die rechtliche Stellung der benannten Heilberufler und ihre Symbiose . . . . .	1
1.2 Wesentliche Ursachen für die wirtschaftliche Krise einer Praxis oder Apotheke . . . . .	2
1.2.1 Interne Ursachen . . . . .	3
1.2.1.1 Keine Standortanalyse . . . . .	3
1.2.1.2 Finanzwirtschaftliche Schwächen . . . . .	4
1.2.1.3 Die wirtschaftliche Entwicklung der Praxis oder Apotheke bleibt unbeobachtet . . . . .	4
1.2.1.4 Falsche Finanzierung . . . . .	6
1.2.2 Externe Ursachen . . . . .	11
1.2.2.1 Übersteigertes Konsumverhalten . . . . .	11
1.2.2.2 Steuersparmodelle/Spekulative Anlagen. . . . .	11
1.2.2.3 Wirtschaftliches Risiko einer Ehescheidung/ eines Partnerschaftsbruchs . . . . .	12
1.2.2.4 Die Reformen des Gesundheitswesens . . . . .	13
1.2.2.5 Schwer kalkulierbarer Umsatz . . . . .	14
1.2.2.6 Medizinische Veränderungen . . . . .	15
<b>2. Prüfung einer möglichen Sanierung bzw. Konsolidierung der Praxis oder Apotheke</b> . . . . .	17
2.1 Prüfung der Sanierungsfähigkeit einer Praxis oder Apotheke . . . . .	17
2.1.1 Der Ablauf einer Prüfung der Sanierungsfähigkeit einer Praxis oder Apotheke . . . . .	18
2.1.2 Die Prüfung der wirtschaftlichen Lage der Praxis oder Apotheke . .	19
2.1.3 Die Sanierungsfähigkeit . . . . .	20
2.1.4 Interne Sanierung . . . . .	22
2.2 Krisenverlauf . . . . .	23

2.2.1	Typischer Verlauf einer Krise eines Betriebs . . . . .	23
2.2.2	Spezieller Krisenverlauf bei Praxen und Apotheken . . . . .	26
2.3	Vorinsolvenzliche Krisenstadien laut InsO . . . . .	28
2.4	Wann ist der Zeitpunkt einer Beauftragung von Sanierungsberatern gegeben? . . . . .	29
2.5	Die Notwendigkeit eines Sanierungsteams und dessen Zusammenstellung . . . . .	31
<b>3.</b>	<b>Konzepte und Strategien einer erfolgreichen Sanierung . . . . .</b>	<b>33</b>
3.1	Zeitabläufe und gesetzliche Vorgaben . . . . .	33
3.2	Ist-Analyse und Überblick der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage	36
3.3	Entwicklung und Vorlage einer realistischen Zukunftsplanung . . .	38
<b>4.</b>	<b>Anforderungen an Plausibilität von Sanierungskonzepten . . . . .</b>	<b>42</b>
4.1	Gegenstände eines Sanierungskonzeptes . . . . .	42
4.1.1	Beschreibung der Praxis oder Apotheke . . . . .	42
4.1.2	Analyse der Praxis oder Apotheke . . . . .	42
4.1.3	Leitbild/künftiges Erscheinungsbild der sanierten Praxis oder Apotheke . . . . .	43
4.1.4	Sanierungsmaßnahmen. . . . .	43
4.1.5	Planverprobungsrechnung. . . . .	44
4.1.6	Anlagen . . . . .	44
4.2	Hinweise zur Plausibilität bei Sanierungskonzepten . . . . .	44
<b>5.</b>	<b>Die Sanierungsstrategie. . . . .</b>	<b>46</b>
5.1	Position der Hausbank . . . . .	46
5.2	Position des Finanzamts und der Sozialversicherungsträger. . . . .	49
<b>6.</b>	<b>Prüfung einer Sanierungsbeteiligung der Belegschaft . . . . .</b>	<b>52</b>
7.	Außergerichtliche Sanierung . . . . .	54
7.1	Allgemeines . . . . .	54
7.1.1	Kampfstrategie . . . . .	54
7.1.2	Defensivstrategie . . . . .	54
7.1.3	Kompromissstrategie. . . . .	55
7.2	Vergleich . . . . .	57

7.3	Verzicht (Schuldenerlass) . . . . .	58
7.4	Maßnahmen zur Entschuldung . . . . .	58
7.5	Keine Liquidität für aufkommende Steuerlast nach Vergleich . . . . .	59
7.6	Möglicher Sanierungsbeitrag durch die Finanzverwaltung . . . . .	60
7.7	Allgemeine Voraussetzungen für Billigkeitsmaßnahmen . . . . .	61
7.8	Praxishinweise . . . . .	62
7.9	Nachweis der Sanierungsbedürftigkeit . . . . .	62
<b>8.</b>	<b>Risiken bei Betriebsübernahmen . . . . .</b>	<b>64</b>
<b>9.</b>	<b>Risiken bei Eintritt in eine Praxisgemeinschaft/ Gemeinschaftspraxis . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>10.</b>	<b>Sanierung durch Insolvenz. . . . .</b>	<b>66</b>
10.1	Allgemeines . . . . .	66
10.2	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) . . . . .	68
10.2.1	Die Änderungen im Einzelnen. . . . .	68
10.2.2	Das Schutzschirmverfahren. . . . .	70
10.3	Fortführung der Praxis oder Apotheke in der Insolvenz . . . . .	72
10.3.1	Bestellungsarten des Insolvenzverwalters. . . . .	72
10.3.1.1	Der gerichtlich bestellte Gutachter . . . . .	72
10.3.1.2	Der vorläufige Insolvenzverwalter . . . . .	72
10.3.1.3	Der bestellte und bestätigte Insolvenzverwalter des eröffneten Verfahrens . . . . .	74
10.3.2	Unterhaltsgewährung im Insolvenzverfahren . . . . .	74
10.3.3	Altersvorsorge in der Insolvenz . . . . .	76
10.3.3.1	Die Behandlung klassischer Altersvorsorgeinstrumente . . . . .	76
10.3.3.2	Berufsständisches Versorgungswerk . . . . .	76
10.3.3.3	Gesetz zum Pfändungsschutz der Altersvorsorge . . . . .	76
10.3.3.4	Freigabe der Praxis oder Apotheke durch den Insolvenzverwalter .	78
10.4	Restschuldbefreiung auch für Heilberufler . . . . .	79
10.5	Verfahrensvoraussetzungen . . . . .	79
<b>11.</b>	<b>Liquidation in der Insolvenz. . . . .</b>	<b>81</b>