

# BESTSELLER

## ZAHNARZTPRAXIS

Eine gelungene Praxis-Übergabe erfordert eine sorgfältige Vorbereitung. Nur wer seine Praxis vom ersten bis zum letzten Tag der aktiven Laufbahn gut geführt hat, kann sein Lebenswerk am Ende auch aus ökonomischer Sicht erfolgreich veräußern. Bei der Übergabe gilt es, diese früh zu planen und sich zu überlegen, wie sie konkret abgewickelt werden soll.

| THIES HARBECK



Die eigene Praxis ist in vielfacher Hinsicht eine Herausforderung, denn der Zahnarzt ist nicht nur seinen Patienten verpflichtet. Er muss ein Team führen, täglich Entscheidungen im Sinne seines individuellen Konzepts treffen, dieses ständig weiter entwickeln und nicht zuletzt wirtschaftliche Kennzahlen im Blick behalten. Er darf keinen dieser Faktoren vernachlässigen – und zwar vom ersten bis zum letzten Tag seiner aktiven beruflichen Laufbahn. Nur dann wird seine Praxis noch attraktiv sein, wenn der Betreiber sein Lebenswerk erfolgreich veräußern möchte.

Die meisten Zahnärzte suchen früher oder später nach einem Käufer für ihre Praxis. Der Grund kann beispielsweise ein Ortswechsel sein oder der Betreiber plant den Erlös des Verkaufs als Basis für einen abgesicherten Ruhestand ein. Leider realisieren immer mehr abgabewillige Zahnärzte erst in der akuten Veräußerungsphase, dass die Nachfrage nicht ihren Erwartungen entspricht. So wird es bei-

spielsweise für Praxisbetreiber in ländlich geprägten Regionen zunehmend schwieriger, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Doch obwohl der Standort generell eine wichtige Rolle spielt, sind viele der Ursachen für mangelnde Attraktivität einer zum Verkauf stehenden Praxis „hausgemacht“.

Spezialisten, wie die OPTI Zahnarztberatung GmbH, sprechen in diesem Zusammenhang von schleichendem Wertverlust. Kurz nach der Existenzgründung sind selbstständige Zahnärzte sehr engagiert und investieren in der Phase des weiteren Aufbaus jede Menge Energie und finanzielle Ressourcen, um auch langfristige Ziele zu erreichen. Die Erfahrung zeigt aber, dass die Motivation gegen Ende der beruflichen Laufbahn nachlässt. Gefördert wird diese Entwicklung dadurch, dass sowohl der Chef, als auch das Team im Laufe der Jahre betriebsblind gegenüber notwendigen Modernisierungsmaßnahmen oder fehlerhaften Abläufen in der Praxis werden.

Will der Zahnarzt den damit einhergehenden sinkenden Umsätzen vorbeugen, muss er seine Führungsaufgaben durchgehend ernst nehmen. Dazu gehört es, den Überblick über alle Bereiche zu behalten, die relevant für die Bewertung der Praxis aus der Sicht potenzieller Käufer sind. Patientenneugewinnung und –bindung sind hierbei bedeutende Themen. Der Chef sollte deshalb offen für besonders nachgefragte Leistungen in der Dentalbranche sein und sowohl sein Equipment, als auch den fachlichen Standard seines Personals auf ein zeitgemäßes Leistungsportfolio einstellen.

Ebenfalls in der Verantwortung des Chefs liegt es, der Praxis durch ein gut durchdachtes Praxismarketing die bestmögliche Außenwirkung zu verleihen und festgelegte Ziele durch Controlling-Maßnahmen zu erreichen. Auf keinen Fall sollte der Zahnarzt unterschätzen, wie wichtig die Bindung loyaler und kompetenter Mitarbeiter im Hinblick auf eine erfolgreiche Übergabe ist. Zunächst einmal ist er

auf die Unterstützung seiner Angestellten angewiesen, um den Wert der Praxis dauerhaft zu erhalten. Darüber hinaus wird ein Käufer, der sich mit dem Gedanken trägt, eine Praxis mit Team zu übernehmen, sehr schnell bemerken, ob er sich in Zukunft mit schlechter Stimmung, Grüppchenbildung oder unerwünschten „Parallelhierarchien“ herumschlagen muss.

## MODERNISIERUNGEN STEIGERN DEN WERT

Auch wenn es unabdingbar ist, als moderne Praxis in Erscheinung zu treten, steht die Frage im Raum, welche Investitionen fünf oder zehn Jahre vor dem Verkauf noch Sinn ergeben. Hier gilt die Regel: Modernisierungen, die die täglichen Abläufe betreffen, sind nicht nur unverzichtbar, sondern steigern auch den Verkaufswert der Praxis. Verschlossene Möbel im Wartezimmer oder abgenutzte Fußböden lassen beim Käufer schnell den Eindruck entstehen, dass die Praxis in allen Bereichen nicht „richtig in Schuss“ ist.

Ähnlich verhält es sich mit Praxen, die grundlegende Entwicklungen in der Zahnmedizin verpasst haben. Ein Zahnarzt, der zum Beispiel keine Prophylaxebehandlungen anbietet und nicht über entsprechend geschultes Personal verfügt, gibt möglichen Käufern ebenfalls Anlass zu vermuten, er habe das Interesse an seiner Praxis verloren. Wenn sich der Betreiber nicht sicher ist, ob sich eine besonders kostspielige Anschaffung noch für ihn lohnt, hat er verschiedene Möglichkeiten der Prüfung. Handelt es sich um teure medizinische Geräte, hat er die Option, eine Vereinbarung mit dem Übernehmer zu treffen, der dann einen höheren Substanzwert bezahlen würde. Darüber hinaus könnte er eine Rentabilitätsrechnung von einem externen Berater erstellen lassen.

Ist die grundsätzliche Kaufentscheidung gefallen, stehen den Parteien diverse Varianten offen, die konkrete Übergabe abzuwickeln. Nur bei einer direkten Abgabe veräußert der Zahnarzt seine Praxis unmittelbar zu 100 Prozent an seinen Nachfolger. Je nach der individuellen Ausgangssituation, können der abgebende und der übernehmende Zahnarzt jedoch auch Alternativen in Betracht ziehen – zum Beispiel in Form einer gestaffelten Abgabe. Hierbei wird die Praxis zunächst zu einem festgelegten Prozentsatz veräußert, den die Parteien vertraglich festlegen. Bis zum festgeschriebenen endgültigen Verkauf arbeiten sie als Kollegen zusammen, um zum vertraglich fixierten Zeitpunkt den restlichen Prozentsatz des Eigentums zu übertragen.

Eine weitere Variante wäre die Anstellung des potenziellen Übernehmers für eine im Voraus festgelegte Zeitspanne bis zum Verkauf, nach deren Ablauf die Praxis zu 100 Prozent verkauft wird. Bei dieser Art der Abwicklung ist es jedoch ratsam, dass ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen dem übergebenden Zahnarzt und dem zukünftigen Betreiber besteht. Ersterer sollte sich sicher sein, dass der Verkauf tatsächlich zustande kommt, damit ihm keine Nachteile entstehen. Insbe-

sondere für junge Existenzgründer kann eine Option von Vorteil sein, die eine befristete Anstellung des Verkäufers nach der Übertragung des Eigentums vorsieht. Der Berufseinsteiger profitiert in dieser Übergangszeit von seinem erfahrenen Kollegen.

Im Rahmen einer Praxisübergabe muss der abgabewillige Zahnarzt eine Vielzahl von Punkten beachten, offene Fragen klären und Aufgaben erledigen. Deshalb erfordert dieses Unterfangen eine sorgfältige Vorbereitung. Die erste Phase beginnt bereits 24 bis 36 Monate vor dem Verkauf. Der Zahnarzt sollte innerhalb dieses Zeitrahmens nicht nur prüfen, ob sein Mietvertrag überhaupt die Übertragung an einen Nachfolger vorsieht, sondern auch die erste objektive Bewertung der Praxis in die Wege leiten.

Hierbei raten branchenerfahrene Experten zu einer ehrlichen Einschätzung, um Missverständnisse und enttäuschte Erwartungen von Anfang an auszuschließen. Der Blick von außen durch einen neutralen Fachmann kann hier von Vorteil sein. Für eine realistische Bewertung sind unter anderem eine betriebswirtschaftliche Analyse der letzten drei Jahre, ein aktuelles Anlagenverzeichnis und Informationen über den Fortbildungsstand der Mitarbeiter nötig. Um einem möglichen Käufer aussagekräftige Zahlen liefern zu können, empfiehlt sich die jährliche Aktualisierung der Bewertung bis zum Verkauf.

Acht bis 24 Monate vor der Übergabe sollte der Zahnarzt sein Vorhaben öffentlich machen – auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Gemäß § 613a Absatz 5 BGB sind der Verkäufer, oder der übernehmende Zahnarzt verpflichtet, die Mitarbeiter über relevante Fakten, wie den neuen Praxischef, den geplanten Zeitpunkt der Übergabe, den Übergabegrund und soziale Aspekte, wie Kündigungsschutz, Arbeitsentgelt oder möglichen Personalabbau zu informieren.

## DAS PRAXIS-EXPOSÉ ALS AUSHÄNGESCHILD

Bevor der Zahnarzt sein Angebot in der regionalen Presse oder über entsprechende Börsen im Internet publiziert, benötigt er ein aussagekräftiges Praxis-Exposé. Idealerweise enthält es Informationen zum Umsatz, zur Personalsituation oder zur Zusammensetzung des Patientenstamms. Ist ein kompetenter Berater in die

Vorbereitung des Verkaufs mit eingebunden, trifft dieser bereits eine Vorauswahl unter den Interessenten. Die abschließende Phase sechs bis zwölf Monate vor der Übergabe wird von Verkaufsgesprächen und Besichtigungen geprägt. Der übergebende Zahnarzt wählt einen Nachfolger, einigt sich mit diesem über den Kaufpreis und legt alle wichtigen Modalitäten im Übergabevertrag fest. Mit fachkundiger anwaltlicher Beratung vermeiden die beteiligten Parteien rechtliche Fallstricke.

Fazit: Langfristig schafft ein stets präsent Chef die besten Voraussetzungen für den erfolgreichen Verkauf seiner Praxis. Branchen-erfahrene Berater unterstützen ihn dabei und geben Sicherheit.



**THIES HARBECK**

ist Geschäftsführer der OPTI Zahnarztberatung GmbH. OPTI unterstützt Praxen deutschlandweit in den Bereichen Betriebswirtschaft, Organisation, Marketing, Praxisanalyse, Führung und Personal.

harbeck@opti-zahnarztberatung.de