



# Praxisabgabe nach der „Liberalisierung“ 2007

## Empfehlungen und Antworten auf häufig gestellte Fragen

*Ob die neuen Regelungen im Berufs- und Niederlassungsrecht der Zahnärzte (VÄG, GKV-WSG, VVG usw.) eine echte Liberalisierung darstellen, steht auf einem anderen Blatt und soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Die besagten Veränderungen beeinflussen aber den Niederlassungs- und Praxismarkt erheblich und verändern sein psychologisches Umfeld. Es ist wie im Kapitalmarkt, wo die intuitive Wahrnehmung sich deutlich von den objektivierten Fakten unterscheiden kann. Für den speziellen Markt ist es deshalb schwieriger geworden, weil es wesentlich mehr Einflüsse und Gestaltungsmöglichkeiten zu bedenken gilt. Das Arbeitsaufkommen der rechts- und steuerberatenden Berufe wird nicht unerheblich ansteigen.*

So zeigen sich bei potenziellen Praxisabgebern viele Fragen und Unsicherheiten. Die Zögerlichkeit von manchem jungen Zahnarzt bildet dazu das passende Gegenstück. Wird durch die vielen Veränderungen im Praxismarkt alles nur schlechter? Haben die Praxen wirklich an Wert verloren oder zahlt der Markt nur momentan zu wenig? Haben sich die Finanzierungen für Übernahmen wirklich verschlechtert? Wie steht es um die Bonität, muss der junge Zahnarzt als Käufer privates Geld für den Praxiskauf mitbringen? Gibt es neue intelligente Konstruktionen für den Praxisübergang, resultierend aus den neuen Gesetzen? Sollte der Abgeber für die Übergabe in neomodische Gesellschaftsstrukturen eintreten? Wann sollte idealer Weise mit den Abgabevorbereitungen angefangen werden?

### **Stabile Basisqualität der Praxis langfristig sichern**

Wie im Praxiswertgutachten hilft auch beim praktischen Übergang vor allem die erkennbare und nachvollziehbare Zukunftsfestigkeit der Praxis. Deshalb sollte der Praxisübergang vom Abgeber auch sehr langfristig so vorbereitet werden. Bis 1992, also vor der Zulas-

sungsbeschränkung in überversorgten Regionen, war es in Gebieten zumindest mit starker Konkurrenz zwischen den Praxen ähnlich bestellt wie heute. Eine gesunde Praxis fand immer Nachfolger.

Wichtige Grundqualitäten lassen sich zum Ende der beruflichen Tätigkeit aber nicht einfach hervorzaubern, sie sind vielmehr langfristig erworben:

- Umfangreiches Patientenpotenzial mit starker Anbindung; der Abgeber ist ein guter Zahnarzt, aber kein unersetzlicher Übervater;
- gute Umsätze und Erträge; tragfähige Kostenstruktur (Miete, Personal, Labor);
- keine belastenden Bürden für den Nachfolger (z. B. generelle Personalüberalterung, mangelnde Eignung der Räume für zeitgemäße Zahnmedizin, schon erreichte Endversorgung fast aller Patienten);
- übersichtliche Leistungsangebote; nachvollziehbare Leistungen; übersichtliche Erfassung der Einnahmen (PKV, Zuzahlung KZV, Prophylaxe-Shop, Sonstige...); quantitativer Überblick über Behandlungsarten (Fallzahlen PKV/GKV z. B. ZE...);
- qualifiziertes Personal; erkennbare Teambildung; gutes Klima; angenehmer Umgangston.

Diese Punkte betreffen menschliche und zwischenmenschliche Qualitäten und Beziehungen, die die Praxis begehrenswert machen. Auch die Lage der Praxis, die Praxisimmobilie selbst, der Zuschnitt, die künftige Nutzbarkeit der Räume und die Wettbewerbssituation werden vom Nachfolger analysiert und sind mindestens mittelfristig feststehend.

Die künftigen Anforderungen an Praxen wie vermehrter Technikeinsatz und umfassendere Diagnostik- und Therapieverfahren (Endo, Ch-OP, Implantologie, Propylaxe, bildgebende Verfahren) wollen von Nachfolgern angewendet werden können. Der Trend geht zu größeren Praxen mit arbeitsteiligen Strukturen. Was bietet hierfür die Abgeberpraxis?



### **Mittelfristig veränderbare Verlaufsqualitäten der Praxis**

Zukunftsphantasien werden von Übernehmern kaum noch bezahlt. Es kann nur jedem Abgeber geraten werden, selbst zu beweisen, was in der Praxis steckt. Gerade zwei bis drei Jahre vor Abgabe sollte nicht unbedingt die Arbeitszeit verkürzt oder das Personal aufgestockt werden. Mit der einfachen Verlängerung der Arbeitszeit kann der Übernehmer die Patientenzahl gerade nicht locker erhöhen. Jeder Verlust bei Patienten und Umsatz über ein halbes Jahr hinaus und jede notwendige Aufbauleistung eines Nachfolgers wird in der Regel nicht im Preis beim Praxisverkauf honoriert. Argumente und Meinungen, selbst von Autoritäten (manchmal vermeintlichen), für die Sichtweise, dass die Praxis erhebliches Potenzial habe, verhallen. Für die Praxisabgabe ist es sehr schlecht, wenn sehr unterschiedliche Sichtweisen der Beteiligten dazu führen, dass die wirklichen Fakten und treibenden Motive nicht offen ausgetauscht werden.

Ein Prophylaxeangebot, die Professionelle Zahnreinigung (PZR), ein telefonisches und/

oder postalisches Erinnerungs- und Wiederbestellsystem, die Qualifizierung des Personals, der Beginn eines Qualitätsmanagementsystems, eine gute und gerade keine fragwürdige Schmalspurhygiene, verbesserte Arbeitsabläufe und Arbeitsplatzbedingungen lassen sich auch in den letzten Jahren noch entwickeln. Vielleicht sollte mancher Praxisinhaber den Blick eines fremden Dritten zulassen, um unter Ausschluss einer gewissen Betriebsblindheit einen Katalog sinnvoller kurz- und mittelfristiger Ergänzungen bzw. Veränderungen zur Praxisabgabe zu entwickeln.

### **Kurzfristig wirksame Vorbereitungen zur Verbesserung der Praxisabgabe**

Oft hört man den Rat, die „Braut zu schmücken“. Sowohl ein schneller, sparsamer Anstrich allein als Sparvariante als auch plötzlich aufgestellte neue Einheiten und Großgeräte als Prunkvariante können in einer ansonsten alten Praxis als vereinzelte Maßnahmen das Ziel verfehlen.

Aus der Vielzahl empfehlenswerter Schritte sollen nachfolgend einige herausgehoben werden:

- Steuerberater zur Abgabe kontaktieren, insbesondere zum steuerlich günstigsten Termin und zur steuerlichen Belastung aus dem Verkauf befragen.
- Abschlüsse, Daten, Verträge, Unterlagen zusammentragen – die Zahlen und Fakten müssen erklärbar sein. Nicht immer ist ein Gutachten für den Verkauf notwendig, meist jedoch ratsam und praktisch. Konkrete Preisvorstellung entwickeln.
- Strategie zur Suche des Nachfolgers entwickeln – Wer macht was bis wann? Wie schafft man es, mit wenigen und qualifizierten Bewerbern in übersichtlicher Zeit ohne Aufsehen ans Ziel zu gelangen?
- Übergangszeiten von mehr als einem Jahr mit fremden Bewerbern funktionieren meist nicht. Mitarbeiten im Privatpatientenbereich erst recht nicht.
- Im rechten Maß die Praxis schmücken durch frische Farbe, Entrümpeln, Übersicht in Lager und Verwaltung schaffen. Helligkeit, Ordnung und Sauberkeit kommen beim potenziellen Übernehmer an.
- Sinnvolle kleinere und mittlere Investitionen (Wartezimmer, intraorale Kamera, Steri...) sind gut, aber bitte nicht zu spät! Strukturentscheidungen eher dem Nachfolger überlassen.
- Zahl und Formen verschiedener Rechtskonstruktionen nehmen zu. Sehr wichtig ist ein guter Übergabevertrag und entsprechende Beratung. Dabei sollten Abgeber und Übernehmer ein gleiches Maß an Sicherheit und Kompromissfindung erfahren. Immerhin werden beim Kauf gleiche Werte getauscht. Die Praxis ist soviel wert, wie es auch der Geldbetrag ausdrückt.
- Versucht man das Pendel des Vorteils zu sehr auf eine Seite zu ziehen, so können schnell alle Träume platzen.
- Jeder sollte sich in die Rolle des Vertragspartners versetzen. Jeder Schritt soll verstanden, die Investition geplant und die Finanzierung organisiert sein.
- Verbindlichkeit im Umgang ist gut, Druck ist ein schlechter Begleiter.
- Das Gerücht, wonach Banken Schwierigkeiten machen, stimmt nicht. Realistische Vorhaben gut vorgetragen sind auch gut finanzierbar.
- Sich von verschiedensten Seiten Rat einzuholen, ist sehr wertvoll. Pragmatische Abwägungen, eine eigene Meinung und Kompromisse auf der Basis gesunden Menschenverstandes auch!