

Agieren statt reagieren

Expertentipps zur Praxisübergabe und Kooperationsgründung

Für die meisten Zahnärzte ist es kein einfacher Moment, wenn sie sich nach einem langen Berufsleben mit dem Gedanken beschäftigen müssen, die eigene Praxis in „fremde Hände“ zu geben. Deshalb verwundert es nicht, dass viele Praxisinhaber die Nachfolgefrage so lange wie möglich hinauszögern. Ein Fehler, meint Dipl.-Kaufmann Florian Hoffmann, Sachverständiger für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen.

Damit die Praxisübergabe beziehungsweise Kooperationsgründung erfolgreich verläuft, ist eine frühzeitige Vorbereitung und umfassende Planung erforderlich. Einen fixen Zeitpunkt, ab dem man sich erstmals mit der Übergabe beschäftigen sollte, gibt es nicht. Prinzipiell gilt: Je früher Zahnärzte mit den Vorbereitungen beginnen, desto mehr Optionen haben sie – und desto höher sind die Erfolgsaussichten. Die Erfahrung zeigt: Zwischen zwei und sieben Jahren sind eine gute Zeitspanne, um sich gedanklich und organisatorisch auf die Zeit ohne Praxis einzustellen.

Dies bedeutet natürlich nicht, dass man schon sieben Jahre vorher in den Markt gehen muss. Allerdings sollte jedem klar sein, dass beispielsweise der Aufbau eines Nachfolgers in der eigenen Praxis – zum Beispiel durch einen Vorbereitungsassistenten – nicht ein halbes Jahr vor dem Ruhestand erfolgen kann.

Neben dem häufig unterschätzten Zeitfaktor gibt es weitere Punkte, die im Zusammenhang mit der Praxisübergabe von Bedeutung sind.

Frühzeitig ein Expertennetzwerk aufbauen

Falsche Entscheidungen werden häufig aus Zeitmangel und/oder aufgrund fehlender Informationen getroffen. Für eine erfolgreiche Praxisübergabe müssen betriebswirtschaftliche, steuerliche und juristische Aspekte berücksichtigt werden. Die rechtzeitige Einbeziehung von kompetenten Partnern in diesen drei Bereichen führt zu enormen Einsparungen und trägt dazu bei, teure Fehler zu vermeiden. Der Praxisabgeber und der -übernehmer sollten zudem staatliche Fördermöglichkeiten nutzen, um Beratungskosten zu sparen.



Foto: fotolia.com/Wavebreakmedia/Micro

Wer frühzeitig plant, kann Probleme bei der Praxisübergabe vermeiden.

Wie finde ich einen geeigneten Nachfolger oder Kooperationspartner?

Das berühmte „Schema F“ beziehungsweise ein standardisiertes Verfahren gibt es nicht. Jede Praxisübergabe beziehungsweise Kooperationsgründung hat ihre individuellen Besonderheiten. Daher empfiehlt es sich, möglichst viele verschiedene Kanäle zu nutzen. Ein sinnvoller erster Schritt ist die Anzeigenschaltung in Fachzeitschriften. Am Anfang der Nachfolgesuche sollten die Anzeigen unter Chiffre veröffentlicht werden. Oftmals ist es von Vorteil, wenn der Erstkontakt mit den Interessenten über einen neutralen Dritten erfolgt. Dies erleichtert den Start für Verhandlungen und spart Zeit, da ungeeignete Zuschriften zügig aussortiert werden können.

Die zahnärztlichen Körperschaften bieten ebenfalls diverse Möglichkeiten. Um sich frühzeitig zu informieren und erste Kontakte zu knüpfen, empfiehlt sich der Besuch von Veranstaltungen wie Praxisübergabeseminaren oder Assistentenstammtischen. Eine weitere Option sind Praxisbörsen. Hier sollte man allerdings berücksichtigen, dass sich diese zum Teil deutlich in ihrer Qualität unterscheiden.

Nicht zu früh in den Markt gehen

Je breiter man sich bei der Nachfolgesuche aufstellt, desto besser ist es. Trotzdem sollte man seine Verkaufsabsichten nicht zu früh öffentlich machen, denn nichts ist schlechter, als eine Praxis immer und immer wieder anzubieten. Zudem können sich dadurch Probleme ergeben – beispielsweise wenn

sich die Praxismitarbeiter Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen und sich deswegen nach Alternativen umsehen. Allerdings kann es auch Konstellationen geben, in denen es sinnvoll ist, aktiv auf die Mitarbeiter zuzugehen, um eventuelle Bedenken vorab aus dem Weg zu räumen.

Kein Kauf oder Einstieg ohne Praxiswertgutachten

Sowohl beim Verkauf einer Einzelpraxis als auch bei der Gründung einer Kooperation stellt sich die Frage nach dem Praxiswert. In der Bewertungspraxis ergibt sich der Wert einer Zahnarztpraxis aus dem materiellen Wert (Substanzwert/Sachwert) und dem immateriellen beziehungsweise ideellen Wert (Goodwill).

Weit verbreitet ist der Glaube, dass die Buchwerte aus dem Anlagespiegel den Sachwert ergeben. Dies würde bedeuten, dass ein bereits abbeschriebener Gegenstand wertlos los. Dass dem nicht so ist, erscheint logisch. Wird eine Praxis an einen Nachfolger übergeben oder steigt ein neuer Partner ein, erfolgt die Bewertung unter Fortführungsgesichtspunkten. Die Buchwerte dienen dabei lediglich der ersten Orientierung. Aufgrund der gestiegenen Komplexität und der nicht unerheblichen finanziellen Größenordnung ist dies heutzutage ab einer gewissen Größenordnung kaum mehr ohne Gutachten abzuwickeln.

Praxisbewertung nach anerkannter Methode (modifiziertes Ertragswertverfahren)

Eine Praxisbewertung erfordert eine einmalige Investition. Sollte es notwendig sein, lässt sich die Bewertung fortlaufend aktualisieren. Bevor man eine Bewertung beauftragt, sollte man sich erkundigen, ob die Praxiswertermittlung nach der derzeit anerkannten modifizierten Ertragswertmethode erfolgt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass es den einen korrekten Wert beziehungsweise den einzig wahren Wert nicht gibt. Der wichtigste Vorteil einer neutral erstellten Bewertung liegt darin, dass der Praxisinhaber ein wichtiges Instrument an die Hand bekommt, um überhaupt in Verhandlungen einsteigen zu können. Als Ausgangsbasis erhält man einen Näherungswert, der nach objektiven Kriterien ermittelt wird.

Um Interessenkonflikte zu vermeiden, sollten Berater oder Institutionen mit wirtschaftlichen Interessen an der Praxis mit der Vergabe eines Bewertungsauftrags nichts zu tun haben. Um mögliche Zielkonflikte zu vermeiden, ist daher die Bewertung

durch einen sachkundigen und neutralen Dritten in den meisten Fällen die beste Lösung.

Frühzeitig mit dem Vertragscontrolling beginnen

Häufig kommt es zu unnötigen zeitlichen Verzögerungen, weil erforderliche Bewertungsunterlagen nicht vorliegen beziehungsweise teilweise erst noch vom Steuerberater erstellt werden müssen. Darüber hinaus gibt es weitere Unterlagen, insbesondere Verträge, die bereits in den Jahren vor der Übergabe gesammelt und überprüft werden sollten. Im Rahmen des Vertragscontrollings sollte zum Beispiel der Inhalt des Mietvertrags oder das Vorliegen schriftlicher Arbeitsverträge geprüft werden.

Sinnvolle Investitionen vor der Übergabe

„Schnellschüsse“ oder „Hauruck-Aktionen“ gilt es in diesem Zusammenhang zu vermeiden. Wichtig ist es, in aller Ruhe herauszufinden, welche Investitionen sinnvoll sind. Man sollte auch bedenken, dass ein Praxisübernehmer die nächsten Jahre in der Praxis arbeiten wird und sich der Geschmack oftmals unterscheidet. Da jede Praxis ihre individuellen Besonderheiten hat, sollte man von Fall zu Fall entscheiden. Einen Unterschied macht es auch, ob man seinen Nachfolger beziehungsweise Kooperationspartner bereits kennt.

Einnahmen und Kosten für Praxisübernehmer wichtig

Eine aktuelle Studie zeigt, dass sowohl die Höhe der Praxiseinnahmen als auch die Höhe der Praxiskosten die Kaufentscheidung von Praxisübernehmern beeinflusst. Praxisinhaber sollten deshalb überprüfen, ob es sich lohnt, in diesen beiden Bereichen aktiv zu werden. Wer noch genügend Zeit hat, sollte neben einer Potenzialanalyse auch eine Kostenanalyse durchführen, da schlanke Kostenstrukturen ein wichtiges Argument sowohl für den Praxisübernehmer als auch für die finanzierende Bank sind. Verbesserungspotenziale wirken mehrfach positiv: Zum einen lassen sich die Praxisergebnisse verbessern, zum anderen führen höhere Praxisergebnisse auch zu einem höheren Praxiswert. Insbesondere das letzte Jahr vor der Übergabe hat wesentlichen Einfluss auf den Praxiswert.

Praxis auf die Bedürfnisse des Nachfolgers ausrichten

Neben Verbesserungen im betriebswirtschaftlichen Bereich sollte das Augenmerk auf administrative beziehungsweise organisatorische Abläufe gerich-

tet werden. Viele Anbieter setzen sich zu wenig mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Praxisübernehmer – insbesondere von Zahnärztinnen – auseinander. Um Einstiegshürden abzubauen, müssen Abläufe einfacher gestaltet und neue Strukturen geschaffen werden. Ähnlich wie bei einem Angestelltenverhältnis sollte es das Ziel sein, die Praxis so zu organisieren, dass ein/-e Praxisübernehmer/-in soweit wie möglich von administrativen Aufgaben entlastet wird. Ein gut eingespieltes Praxisteam ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor. In vielen Praxen schlummern noch weitere Optimierungspotenziale, um die Praxis in organisatorischer Hinsicht „übernahmefreundlicher“ auszurichten.

Auch wenn viele Praxisinhaber diese Veränderungen kurz vor Ende der Praxistätigkeit als nicht mehr notwendig erachten, sollten sie bedenken, dass die Übernehmer bei ihrer Kaufentscheidung vermehrt Praxen bevorzugen, in denen die Abläufe bestens

organisiert sind beziehungsweise Strukturen geschaffen wurden, die den administrativen Aufwand reduzieren.

Fazit

Die Übergabe einer Praxis an einen Nachfolger oder die Gründung einer Kooperation sollte vorausschauend geplant werden, da es sich hierbei um ein wirtschaftliches Vorhaben handelt, das unternehmerisches Denken und Handeln erfordert. Wer die Hände in den Schoß legt und abwartet, dem kann es unter Umständen passieren, dass er seine Praxis nicht übergeben kann. Im schlimmsten Fall muss der Praxisinhaber auch noch Geld in die Hand nehmen, damit die Praxis geschlossen werden kann. Frühzeitig agieren und selbst handeln, lautet daher die Devise.

Dipl.-Kaufmann Florian Hoffmann
Piding

Professionelle Praxisberatung durch die BLZK

Wo kann ich mich als Neueinsteiger oder als Zahnarzt mit eigener Praxis in wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Belangen orientieren? Wie mache ich meine Praxis fit für die anstehende Übergabe? Wo erhalte ich eine seriöse und belastbare Praxisbewertung, wenn es um die Gründung oder die Übergabe einer Zahnarztpraxis geht? Für die Beantwortung dieser Fragen steht die Bayerische Landeszahnärztekammer allen Zahnärzten im Freistaat mit einem professionellen und unabhängigen Beratungsservice zur Seite.

Praxisservice von A bis Z

In Zusammenarbeit mit der eazf, dem kammereigenen Fortbildungsinstitut, hat die Berufsvertretung der bayerischen Zahnärzte in den letzten Jahren einen breit gefächerten Praxisservice aufgebaut. Die Beratung umfasst folgende Bereiche der Praxisführung:

- Betriebswirtschaftliche und unternehmerische Fragen
- Steuerliche Fragen
- Wahl der richtigen Praxisform (Kooperationsmodelle)
- Begleitung bei Verhandlungen zur Praxisfinanzierung
- Vertrags- und Arbeitsrecht
- Versicherungsschutz
- Externe Abrechnung bei Mangel an qualifizierten Fachkräften
- Praxismarketing und Entwicklung einer Praxismarke
- Qualitätsmanagement und Erstellung eines QM-Handbuchs

Mit der eazf, der Bayerischen Ärzte- und Zahnärzteberatung, der Premium Abrechnung Bayern und verschiedenen internen und externen Fachleuten steht Zahnärzten ein kompetentes Netzwerk von Steuerberatern, Juristen, Rechtsanwälten, Betriebswirten und Abrechnungsprofis zur Verfügung, die vor allem auf die Heilberufe spezialisiert sind.

Das Referat Berufsbegleitende Beratung der BLZK bietet zu diesen Themen kostenfrei individuelle Erstberatungstermine an. Insbesondere bei der Praxisgründung und -übergabe ist diese Erstberatung zu empfehlen, weil damit der Beratungsbedarf gezielt ermittelt werden kann. Ergänzend zu den Beratungen gibt es bei der eazf ein umfassendes Seminarangebot, das vom bewährten Betriebswirtschaftlichen Curriculum über spezielle Niederlassungs- und Praxisübergabeseminare bis zu Informationsveranstaltungen für Arbeitgeber und Workshops für Assistenz-zahnärzte reicht.

Die BLZK ist ein kompetenter Ansprechpartner für alle bayerischen Zahnärzte – gerade in Sachen Zukunftsorientierung und Unternehmergeist. Nutzen Sie diese Dienstleistungen!

Dipl.-Volkswirt Stephan Grüner
Kaufmännischer Geschäftsführer der BLZK

Kontakt

Referat Berufsbegleitende Beratung der BLZK
Telefon: 089 72480-240
E-Mail: berufsbegleitung@blzk.de