

So gelingt die Praxisübergabe

Teil 1: Unternehmerische Aspekte

Die Praxisübergabe sollte gut geplant sein und frühzeitig vorbereitet werden. In der Serie „So gelingt die Praxisübergabe“ gibt das BZB Tipps für eine erfolgreiche Übergabe der Praxis an einen Nachfolger. Der erste Teil befasst sich mit unternehmerischen Aspekten.

Die Entwicklung ist eindeutig: Für die steigende Zahl von Praxen, die aus Altersgründen abgegeben werden, finden sich immer weniger übernahmebereite Existenzgründer. No-Name-Praxen mit wenig Profil und Einzigartigkeit lösen bei den meisten jungen Zahnärzten kein Kaufverlangen aus. Immer mehr Praxisinhaber bleiben deshalb auf ihren Praxen sitzen. Zahnärzte sollten die Übergabe ihrer Praxis daher schon etwa zehn Jahre vor dem geplanten Abgabetermin in Angriff nehmen, um die richtigen unternehmerischen Weichenstellungen zu treffen. Das Ziel: Eine gut aufgestellte Praxis auf den Markt bringen, die jedem Vergleich standhält – und davon selbst noch einige Jahre profitieren.

Nachfolger gesucht – Was bietet der Markt?

In der Regel lassen sich drei Grundtypen von Zahnarztpraxen erkennen, die gleichzeitig auch deren Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben. Wenn hierbei ausschließlich unternehmerische Faktoren betrachtet werden, so wird als selbstverständlich vorausgesetzt, dass der Beruf des Zahnarztes jenseits aller betriebswirtschaftlichen Aspekte primär dem Patientenwohl verpflichtet ist.

1. Die Samariter-Praxis

In der „Samariter-Praxis“ herrscht Verschwendung auf allen Ebenen. Wie ein guter Samariter opfert sich der Praxisinhaber auf – zum vermeintlichen Wohle der Patienten. Der Gewinn, den die Praxis abwirft, rechtfertigt den Einsatz kaum. Oft herrscht seit Jahren Stillstand in Bezug auf Investitionen, Mitarbeiter und Markenverständnis. Eine Website gibt es nicht – oder sie ist veraltet.



Foto: privat

Hans Schaffer ist Praxisberater in München und gehört dem Beraternetzwerk der eazf an.

Das Ambiente der Praxis ist in die Jahre gekommen, der Einrichtungsstil „praktisch und günstig“ – mit leichtem Baumarkt-Charme. Die Mitarbeiterinnen sind zwar bemüht, aber es fehlt ihnen an Perspektive und Begeisterung. Veränderung ist nicht erwünscht, „Führung“ kein Thema. Die Praxis unterliegt dem „Management by Kassenvertrag“. Ein Leitbild mit besonderen Werten und Zielen ist nicht zu erkennen. Jeder arbeitet einfach vor sich hin, manchmal bis zur Erschöpfung.

Auch fehlt die direkte Zielgruppenansprache: Komme einfach, wer mag. Wer möchte eine solche Praxis übernehmen und fortführen?

2. Die Praxis auf Wachstumskurs

Aufstrebende Zahnärzte würden sich vermutlich eher für eine Praxis auf Wachstumskurs entscheiden. Sie nimmt die Versorgungsqualität und Effizienz in den Blick und setzt sich herausfordernde Ziele. Denn ihr zahnmedizinischer Anspruch ist hoch. Durch das Streben nach Wachstum und Exzellenz möchte der Inhaber mehr Raum für eine erstklassige Patientenversorgung schaffen.

Die Praxis auf Wachstumskurs will den Gewinn erhöhen, zum Beispiel durch das Angebot von attraktiven Wahlleistungen für Privatpatienten und Selbstzahler. Damit dies gelingt, erzeugt sie ein erhöhtes Qualitäts- und Behandlungsbewusstsein bei ihren Patienten. Ansprechende Aufklärungsbroschüren, Flyer und eine professionelle Website helfen bei der Auswahl der Zusatzleistungen. Die Räumlichkeiten sind neu gestaltet und folgen einem ansprechenden Einrichtungskonzept. Vor diesem Hintergrund fühlen sich die Patienten gut versorgt. Sie sind begeistert vom außergewöhnlichen Praxisservice – und sprechen darüber. Für Prävention, Gesundheit und Ästhetik sind sie bereit, Geld auszugeben.

Eine Praxismanagerin kümmert sich um das Marketing und ist verantwortlich für das hohe Service-niveau. Es gibt ein schriftliches Kommunikationskonzept und ein klar kommuniziertes Leitbild, die

gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt wurden. Die Angestellten stehen hinter den Zielen und der Vision der Praxis und unterstützen diese. Der Praxisinhaber nimmt seine Führungsrolle aktiv wahr. Trotz der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt gelingt es, Mitarbeiter an die Praxis zu binden und gut qualifizierte Mitarbeiter zu finden.

Eine Praxis auf Wachstumskurs zu übernehmen, bietet hoch attraktive Perspektiven für junge Zahnärzte. Sie bekommen ein gut aufgestelltes Unternehmen, das den Weg in die Zukunft geebnet hat.

3. Die High-Performance-Praxis

In noch stärkerer Weise gilt dies für eine High-Performance-Praxis. Für sie stellt sich die Frage nicht, ob sie einen Übernehmer findet. Solche Praxen gehören zu den besten Gesundheitsunternehmen, die der Markt zu bieten hat. Seit Jahren arbeiten sie konsequent an der steten Verbesserung ihrer Leistungs-, Qualitäts-, Führungs- und Rentabilitäts-Performance. In der High-Performance-Praxis finden die zahnmedizinische Versorgung, die Kommunikation und der Service rund um das Praxisgeschehen auf exzellentem Niveau statt. Das Ambiente entspricht höchstem Komfort. Es gibt eine starke Führungsperson im Unternehmen, die die Unternehmenskultur prägt. Diese ist wertorientiert und hat einen hohen Leistungsanspruch. Die Praxis ist attraktiv für Bewerber und zieht die besten Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt an. Jeder fühlt sich als wesentlicher Teil des Teams und wird als solcher wertgeschätzt.

Die High-Performance-Praxis stellt eine etablierte Premium-Praxismarke mit hohem Imagefaktor dar. Das erleichtert es potenziellen Nachfolgern.

Was erwartet den potenziellen Nachfolger?

Zahnärzte, die über eine Praxisübergabe nachdenken, sollten ehrlich zu sich selbst sein. Was erwartet den potenziellen Nachfolger? Eine Samariter-Praxis, in der sie sich viele Stunden pro Woche aufopfern? Oder ein attraktives Praxisunternehmen – mit echten Zukunftsperspektiven?

Für eine zufriedenstellende Übergabe des eigenen Lebenswerks ist es sinnvoll, ausgehend von der individuellen Ausgangssituation die unternehmerischen Erfolgsfaktoren zu stärken. Im Rahmen einer professionell begleiteten integrativen Praxisentwicklung wird zunächst der Status der Praxis analysiert: Wo steht die Praxis im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Prozesse und Kennzahlen? Im nächsten Schritt geht es dann um die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Maßnahmen zur Bildung einer Praxismarke sind notwendig und wie wirken sie sich auf die zukünftige wirtschaftliche Situation aus?
- Wie und wohin muss ich mein Team führen, um die Praxis zu optimieren und für einen zukünftigen Nachfolger optimal aufzustellen?

Fazit: Wer frühzeitig beginnt, seine Praxis für die Übergabe zu optimieren, kann auch persönlich davon profitieren – zum Beispiel mit einem adäquaten Gewinn, der in die eigene Altersversorgung fließt oder Spielräume für Pläne im wohlverdienten Ruhestand eröffnet.

Hans Schaffer
München

Seminare und Beratung

Die Bayerische Landes Zahnärztekammer unterstützt sowohl Praxisabgeber als auch Existenzgründer. Bei den Praxisübergabe- und Niederlassungsseminaren informieren Fachleute zu den wichtigsten Fragestellungen der Praxisübergabe beziehungsweise -übernahme und stehen für individuelle Gespräche zur Verfügung. Die von der eazf veranstalteten Seminare finden jeweils am selben Tag und Ort statt, sodass es Gelegenheit gibt, mit potenziellen Kaufinteressenten ins Gespräch zu kommen. Die nächsten Termine:

7. Oktober, München

18. November, Würzburg

Anmeldung:

eazf

Fallstraße 34, 81369 München

Telefon: 089 72480-440

Fax: 089 72480-188

Internet: www.eazf.de/niederlassung



Neben den Seminaren bietet das Referat Berufsbegleitende Beratung der BLZK eine kostenfreie individuelle Erstberatung für bayerische Zahnärzte an. Bei den etwa zweistündigen Gesprächsterminen werden wichtige Fragen der Praxisübergabe oder Existenzgründung besprochen. Schwerpunkte sind eine erste Einschätzung zum Kaufpreis und zur wirtschaftlichen Entwicklung der Praxis, Ideen zur Praxispositionierung sowie die Erstellung eines Zeitplans.

Weitere Informationen und Anmeldung:

BLZK

Referat Berufsbegleitende Beratung

Fallstraße 34, 81369 München

Telefon: 089 72480-246, Fax: 089 72480-272

E-Mail: berufsbegleitung@blzk.de