

# PN PRAXISMANAGEMENT

## Praxismarketing: Praxisabgabe sinnvoll gestalten

Die Planung der Unternehmensnachfolge sollte mit der Gründung des Unternehmens beginnen – spätestens aber im Alter von Mitte Fünfzig. In diesem Beitrag wird angeregt, sich nicht dem Schicksal zu überlassen, sondern die letzten zehn Berufsjahre und die Praxisabgabe bewusst und aktiv zu gestalten. Von Prof. Dr. Thomas Sander.

Etwa 36 Prozent aller zahnärztlich tätigen Mitglieder der Kammern sind 55 Jahre alt oder werden es in diesem Jahr (www.bzaek.de/wir-ueber-uns/daten-und-zahlen/mitgliederstatistik/altersverteilung.html). Wenn man diese Zahl auf die 45.000 deutschen Zahnarztpraxen überträgt, bedeutet dies für circa 16.000 Praxen die Aufgabe, Abgabe oder Anteilsveräußerung in den kommenden Jahren. In einer Stadt mit 100.000 Einwohnern bereiten sich demnach jetzt 20 Praxen auf diese Veränderung vor – mehr oder weniger bewusst. Ein Großteil davon kann nicht verkauft werden. Diese Praxen werden ohne Nachfolge schließen.

### Standardfall 1: Auslaufen lassen

In der Praxislandschaft begegnet man überwiegend dem Fall, dass im Hinblick auf die nächsten (und letzten) zehn Jahre nicht mehr investiert wird. Dies betrifft die Einrichtung und die Technik, aber auch das Personal und das Marketing. Am schwersten wiegt dabei, dass die Praxisinhaber emotional bereits so sehr auf die Zeit nach der Abgabe fokussiert sind, dass keine Weiterentwicklung mehr stattfindet. In der Folge nehmen sowohl die Neupatientenrate als auch die Umsätze kontinuierlich ab. Der Praxisinhaber altert mit seinen Patienten. Die Praxis wird vermutlich keinen Verkaufserlös erzielen.

### Standardfall 2: Nachfolger suchen

Einige Praxen suchen in dieser Phase einen jungen Zahnarzt bzw. eine Zahnärztin, die in der Praxis beispielsweise als Angestellte oder als sogenannte Juniorpartner arbeiten und schließlich die Praxis übernehmen. Der Kaufpreis für die Praxis wird dann in der Regel lange vor dem Abgabetermin vereinbart. Der Vorteil für den Abgeber besteht darin, einen Verkaufserlös zu erzielen, weil der Übernehmer den entsprechenden Gegenwert erhält: die Praxis und den Patientenstamm mit Patienten, die ihn bereits kennen. Problematisch in dieser Konstellation



ist, dass vor der Abgabe noch einmal investiert werden muss, um die Neupatientenrate zu steigern und das Umsatzpotenzial so zu erweitern, dass mehr als ein Zahnarzt davon leben kann.

### Welcher ist nun der richtige Weg?

Ein richtig oder falsch gibt es bei der Planung der Praxisabgabe nicht – ungünstig ist es lediglich, gar nicht zu planen. Jeder Praxisinhaber wird, abhängig von seiner individuellen Situation, einen anderen Weg gehen. Ein Kriterium ist das der Wirtschaftlichkeit. Nach den Erfahrungen des Verfassers ist es sinnvoll, zunächst die wirtschaftlichen Auswirkungen verschiedener Alternativen zu berechnen und dann unter Hinzunahme aller weiteren individuellen Einflussfaktoren die Vor- und Nachteile der Varianten klar aufzuzeigen. Auf der Basis einer solchen Entscheidungsmatrix kann der Praxisinhaber dann bewusst die für ihn sinnvolle Entscheidung treffen.

### Welche Einflussfaktoren gibt es?

Es ist in der Regel zielführend, zunächst eine Umsatzprognose für den voraussichtlich verbleibenden Praxisbetrieb gemäß Standardfall 1 zu erstellen. Dafür gibt es Erfahrungswerte, die aber der individuellen Situation angepasst werden müssen. Je nach Ergebnis wird dann ein Wert ermittelt, der zum Stichtag der Abgabe als Rest-Ertragswert bezeichnet werden kann. Mit der Annahme, dass kein Käufer gefunden wird, kommt kein Verkaufs-

weitere beeinflussende Parameter wie Gesundheitszustand, familiäre Randbedingungen, Interesse am Hobby, erspartes Vermögen, sonstige Einnahmen, Entwicklung der Wettbewerbssituation, Potenzial an Nachfolgern und vieles mehr.

### Wie kann das alles ermittelt werden?

Aus der Sicht und nach den Erfahrungen des Verfassers sollten diese Überlegungen und Berechnungen in einem „Positionierungsworkshop 55plus“ an einem Tag konzentriert und unter erfahrener Begleitung und Moderation angestellt werden. Die Investition in einen solchen Tag stellt einen Bruchteil des Rest-Ertragswertes dar. Im Ergebnis erwirbt der Praxisinhaber neue Kenntnisse, die ihm in Verbindung mit einer Entscheidungsmatrix mögliche Wege aufzeigen, die er beschreiten kann. Die Folge ist eine bewusste und auf Kenntnissen basierte Entscheidung für den jeweils optimalen Weg. Und darum geht es: Sich nicht blind dem Schicksal zu überlassen, sondern die letzten zehn Berufsjahre strategisch sinnvoll zu gestalten.

### Schlussbemerkung

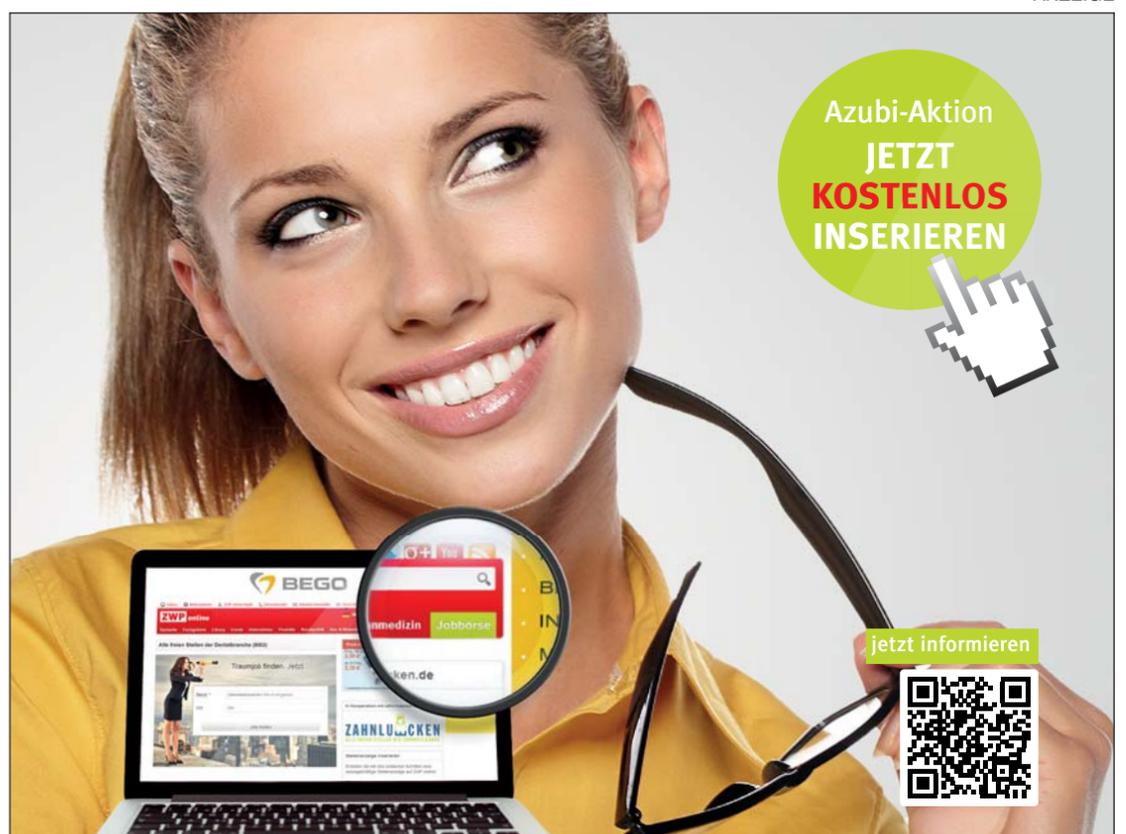
In diesem Beitrag hat sich der Verfasser auf die typischen Situationen in vereinfachender Weise von Einzelpraxen, die 82 Prozent aller Praxen ausmachen, konzentriert. Bei der Einbeziehung von Gemeinschaftspraxen sowie auch größerer Einheiten stellen sich die Situationen komplexer dar. Aber auch dort sind entsprechende Strategieplanungen für die Praxis und für ausscheidende sowie fortführende Inhaber zu empfehlen. PN



### PN Adresse

Prof. Dr.-Ing. Thomas Sander  
Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen  
Lehrgebiet Praxisökonomie  
Medizinische Hochschule Hannover  
Carl-Neuberg-Straße 1  
30625 Hannover  
Tel.: 0171 3271140  
sander.thomas@mh-hannover.de  
www.prof-sander.de

ANZEIGE



### PN Information

Seminar: Was ist meine Praxis wert? mit Prof. Dr. Thomas Sander

- 21. November 2014, Essen  
www.essener-implantologietage.de
- 5. Dezember 2014, Baden-Baden  
www.badische-implantologietage.de

in Kooperation mit: ZAHNLÜCKEN ALLE FREIEN STELLEN DER ZAHNHEILKUNDE

## » Neu: Jobbörse auf ZWP online

Schnell und einfach – Mitarbeiter oder Traumjob unter www.zwp-online.info/jobsuche finden