

Gelungene Übergabe

# Chef bleiben zur Attraktivitätssteigerung der Praxis

| Christian Henrici

Wenn ein Zahnarzt noch vor einigen Jahrzehnten an seine Altersvorsorge dachte, hatte er dabei meistens auch den profitablen Verkauf seiner Praxis im Sinn. Dass dieses Konzept für den Ruhestand kein Selbstläufer mehr ist, erfahren übergabewillige Praxisbetreiber meist dann, wenn die Auswahl an interessierten Käufern weniger üppig ausfällt als erwartet. Doch wie kommt es überhaupt dazu, dass eine ehemals wirtschaftlich attraktive Praxis wie saures Bier angeboten werden muss?

**T**atsächlich tritt ein Wertverlust meistens schleichend und unbemerkt vom Praxisbetreiber ein. Mangelnde Motivation am Ende der aktiven beruflichen Laufbahn gepaart mit Betriebsblindheit sind nicht selten die Auslöser für den ökonomischen Niedergang. Dabei lässt sich die wirksamste Maßnahme gegen eine solche negative Entwicklung in einem Satz formulieren: „Der Zahnarzt muss bis zum letzten Tag in seiner Praxis nicht nur Behandler, sondern auch Unternehmer sein“, so Daniel Trulsen von der OPTI Zahnarztberatung GmbH. Konkret bedeutet das, dass er als Chef den Überblick über alle Faktoren behalten muss, die relevant für den geschäftlichen Erfolg und somit langfristig auch für den Wert der Praxis sind.

## Information auf einen Blick – das Praxisexposé

Bevor ein Zahnarzt sich zum Kauf einer Praxis entschließt, benötigt er Antworten auf Fragen, die maßgeblich für seine Entscheidung sind. Zum Beispiel: Wie sehen die Umsätze aus? Wie setzt sich der Patientenstamm zusammen? Wie ist die Personalsituation? Viele dieser



Bevor ein Zahnarzt sich zum Kauf einer Praxis entschließt, benötigt er Antworten auf Fragen [...] zum Beispiel: Wie sehen die Umsätze aus? Wie setzt sich der Patientenstamm zusammen? Wie ist die Personalsituation? Viele dieser Informationen findet er im Praxisexposé, wenn der übergebende Zahnarzt dieses seriös erstellt hat.

Informationen findet er im Praxisexposé, wenn der übergebende Zahnarzt dieses seriös erstellt hat.

Ein gelungenes Exposé überzeugt den Leser schon beim ersten Blick auf die darin enthaltenen Fakten und ist somit ein wichtiges Instrument bei der Akquisition von Interessenten. Erfahrene Berater wissen, worauf es bei der Präsentation außerdem ankommt: „Wenn ich ein Exposé vorstelle, achte ich darauf, dass der abgebende Zahnarzt durch die Präsentation nicht sein Gesicht verliert“, erklärt Trulsen. „Deshalb stellen wir dem Interessenten zunächst anonymisierte Praxiskennzahlen in einem

Kurzexposé zur Verfügung. Zeigt er dann weiterhin ernstes Interesse, die Praxis übernehmen zu wollen, unterschreibt er eine entsprechende Geheimhaltungsvereinbarung und erhält erst dann die Kontaktdaten des abgebenden Zahnarztes und konkretere Informationen über das Objekt. Auf diese Weise treffen wir auch eine sinnvolle Vorauswahl unter den potenziellen Käufern.“

Zu den grundlegenden Inhalten eines Praxisexposés gehören der durchschnittliche Bruttoumsatz, der durchschnittliche Gewinn, die Anzahl der Scheine pro Quartal, Informationen zu

den Behandlungszimmern und zur Lage der Praxis. Auch der Abgabegrund und natürlich der Abgabepreis sind dort zu finden. Optisch ansprechend ist eine Auswahl von fotografischen Innen- und Außenaufnahmen der Praxis.

### Ehrlichkeit währt am längsten – die Zahlen

Die relevanten Daten und Zahlen, die dem Exposé zugrunde liegen, sollten unter objektiven Gesichtspunkten ermittelt werden. Deshalb ist es sicher kein Fehler, sich hierbei von einem neutralen Fachmann beraten zu lassen. Eine zu optimistische Einschätzung, die zu einer überhöhten Preisvorstellung führt, ist kontraproduktiv und verprellt mögliche Abnehmer. „Aus meiner Erfahrung heraus bin ich überzeugt, dass auch hier Ehrlichkeit am längsten währt“, betont der Analyst.

„Ein professioneller Berater wendet bei der Praxiswertermittlung die sogenannte ‚modifizierte Ertragswertmethode‘ an, wird aber je nach Erfahrungswert den ein oder anderen Parameter abändern“, so Trulsen. „Die Eignung dieser Methode wurde unter anderem in einem Urteil des Bundesgerichtshofes bestätigt (vgl. Urteil v. 2.2.2011, XII ZR 185/08).“

### Der menschliche Faktor – Patienten und Personal

Im Rahmen einer Praxisübernahme sind jedoch über die Zahlen hinaus noch weitere Aspekte zu beachten. Die Mitarbeiter sind Gesicht und Aushängeschild einer Praxis und als direkte und oft auch erste Ansprechpartner der Patienten für deren Bindung an den Zahnarzt mitverantwortlich. Der abgebende Zahnarzt tut gut daran, während seiner gesamten Laufbahn als Praxischef, kompetentes Personal möglichst langfristig an die Praxis zu binden. Nur mit der Unterstützung seines Teams kann er so erfolgreich und rentabel arbeiten, dass er beim Verkauf der Praxis einen guten Preis erzielt. Doch auch im unmittelbaren Zusammenhang mit der Übergabe sind Personalfragen relevant. „Verständlicherweise wird sich das Praxisteam Gedanken darüber machen, wie sicher ihre Arbeitsplätze sind“, gibt Trulsen zu denken. Ein solcher „Schwebezustand“

nährt Gerüchte und kann sich negativ auf das Arbeitsklima auswirken. Ein Berater sollte daher so schnell wie möglich aufklären und vermitteln, bevor diese Aufgaben durch den Flurfunk übernommen werden – mit ungewissen Folgen.

Auch der Patientenstamm hat wesentlichen Einfluss auf den Ruf und somit auf den immateriellen Wert einer Praxis. Bei einer Praxisübergabe übernimmt der Praxisnachfolger nicht automatisch den Patientenstamm, denn beide Parteien müssen die ärztliche Schweigepflicht beachten. Als Alternative zu zeit- und kostenintensiven Optionen setzte sich das „Zwei-Schrank-Modell“ durch: Hierbei verbleiben die Patientenakte im Eigentum des übergebenden Zahnarztes. Der Käufer erhält jedoch durch den Abschluss eines Verwaltungsvertrages den Besitz an den verschlossenen Akten und verpflichtet sich, erst dann auf die Akten zuzugreifen, wenn der Patient zu einer Behandlung in die Praxis kommt und mit der Übergabe der Daten einverstanden ist. Bei einer EDV-gestützten Patientenverwaltung ersetzt ein Passwort die Funktion des Schanks.

### Fazit

Alles in allem ist eine gelungene Praxisübergabe eine Herausforderung für den abgebenden Zahnarzt – doch mit der Unterstützung professioneller Berater und der richtigen Vorbereitung kann dieser bereits im Vorfeld dafür sorgen, dass der Verkauf einen Preis erzielt, der ihm einen gesicherten Ruhestand bietet.



Christian Henrici  
Infos zum Autor



OPTI Zahnarztberatung GmbH  
Infos zum Unternehmen

## kontakt.

### OPTI Zahnarztberatung GmbH

Gartenstraße 8  
24351 Damp  
Tel.: 04352 956795  
www.opti-zahnarztberatung.de



## Ihr One Shape® Mehr Vorteile!



Probieren Sie aus & merken  
Sie den Unterschied!