

# Praxisübergabe: Wertsteigerung und Timing ausschlaggebend

**PRAXISMANAGEMENT** Noch vor einigen Jahrzehnten betrachteten Zahnärzte die eigene Praxis nicht nur als Geschäftsgrundlage für ihren Broterwerb, sondern auch als Basis für einen abgesicherten Ruhestand. Damit diese Rechnung aufgeht, muss der Betreiber sein Eigentum allerdings mit entsprechendem Gewinn veräußern. Doch was früher als wirtschaftlicher Selbstläufer galt, erfordert heute ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit und betriebswirtschaftlichem Denken. Wer jedoch die richtigen Schritte zum passenden Zeitpunkt unternimmt und durchgehend „Chef“ bleibt, verfügt über ein lohnendes Verkaufsobjekt.

Wenn sich das Ende der aktiven beruflichen Laufbahn abzeichnet, sind selbstständige Zahnärzte oft nicht mehr so engagiert bei der Sache wie bei der Existenzgründung oder in der Phase der Weiterentwicklung der Praxis. Nicht selten folgt das Team diesem Beispiel. Betriebsblindheit gegenüber erforderlichen Modernisierungsmaßnahmen leitet den Beginn des ökonomischen Niedergangs ein. Die Folge sind sinkende Umsätze und rückläufige Patientenzahlen. Dabei hat es der Praxisbetreiber selbst in der Hand, diesem Negativtrend entgegenzuwirken: Er muss seine Pflichten als Chef durchgängig ernst nehmen. Konkret bedeutet das, alle wirtschaftlichen Kennzahlen und relevanten Faktoren für den Praxiserfolg im Blick zu behalten – dazu zählen laut Spezialisten nicht nur zeitgemäße Therapieformen, sondern auch Personalführung, Praxismarketing oder Controlling.

## Sinnvolle Investitionen

Mancher abgabewillige Zahnarzt fragt sich, welche Investitionen Sinn ergeben, wenn der Verkauf der Praxis schon in fünf oder zehn Jahren bevorsteht. Die Antwort lautet: Modernisierungen, die die täglichen Abläufe optimieren, sind nicht nur absolut notwendig, sondern steigern auch den Verkaufswert der Praxis. Abgenutzte Stühle im Wartezimmer werden nicht nur die Patienten negativ bewerten, sondern auch bei der Besichtigung durch einen potenziellen Nachfolger nicht den besten Ein-

druck hinterlassen. Gleiches gilt für verschlissene Polster auf der Behandlungseinheit oder verpasste Paradigmenwechsel in der Branche. Eine Praxis, die beispielsweise nicht über ein Prophylaxezimmer und entsprechend geschultes Personal verfügt, ist nicht auf der Höhe der Zeit.

Sollte eine relativ hohe Investitionssumme zur Debatte stehen, hat der Zahnarzt die Möglichkeit, eine Rentabilitätsrechnung erstellen zu lassen. Idealerweise bespricht er die Anschaffung, beispielsweise eines digitalen Röntengeräts, mit dem möglichen Übernehmer, der gegebenenfalls einen höheren Substanzwert zahlt.

## Verschiedene Arten der Übergabe

Übergabe ist nicht gleich Übergabe, und je nach Ausgangssituation stehen dem Verkäufer verschiedene Möglichkeiten der Abwicklung offen. Im Falle einer direkten Praxisabgabe veräußert dieser sein Eigentum zu 100 Prozent an den übernehmenden Zahnarzt.

Eine weitere Option besteht in einer gestaffelten Abgabe, die für beide Seiten von Vorteil sein kann. Hierbei wird die Praxis zunächst nur zu einem vorher vertraglich festgelegten Prozentsatz veräußert. Zum Beispiel zu 50 Prozent. Die Jahre bis zum festgeschriebenen endgültigen Verkauf arbeiten die Kollegen als gleichberechtigte Inhaber zusammen. Im Anschluss werden die übrigen 50 Prozent übertragen. Eine Variante wäre die Anstellung des potenziellen Übernehmers für eine vertraglich fixierte Zeitspanne bis zum Verkauf – nach deren Ablauf entweder 100 Pro-



zent oder der vereinbarte Restprozentsatz verkauft werden. Entscheiden sich beide für diese Art der Übernahme, sollte der übergebende Zahnarzt jedoch sicher sein, dass der Verkauf wirklich zustande kommt, damit ihm keine zeitlichen Nachteile entstehen. Eine überlegenswerte Alternative ist die direkte Abgabe mit anschließendem Angestelltenverhältnis des Abgebers. Nachdem die Praxis zu 100 Prozent veräußert wurde, beschäftigt der Käufer den übergebenden Zahnarzt, meist befristet, weiter – und kann in der Eingewöhnungsphase von dessen Erfahrungen profitieren.

### Der richtige Zeitpunkt

Eine Praxisübergabe durchläuft verschiedene Phasen. Jede wird durch bestimmte Erfordernisse charakterisiert, für die der abgabewillige Zahnarzt ausreichend Zeit einplanen muss. Die erste Phase beginnt 24 bis 36 Monate vor dem Verkauf. Schon jetzt sollte der Übergeber prüfen, ob sein Mietvertrag die Übertragung an einen Nachfolger vorsieht. Ist dies nicht der Fall, steht ein Gespräch mit dem Vermieter an. Ebenfalls in diesen Zeitabschnitt fällt die erste objektive Bewertung der Praxis, wobei der Sachverstand eines neutralen Fachmanns von Vorteil ist. Wichtig ist eine ehrliche, realistische Einschätzung. Wer die Daten und Zahlen zu optimistisch interpretiert, schadet sich selbst, denn eine überhöhte Preisvorstellung verprellt mögliche Abnehmer. Der Verkäufer sollte zu jeder Zeit

die Unterlagen zur Praxisbewertung abrufbereit haben. Hierzu gehört nicht nur eine betriebswirtschaftliche Analyse der letzten drei Jahre, sondern auch ein aktuelles Anlagenverzeichnis und Informationen über den Fortbildungsstand der Mitarbeiter. In jedem Fall aber sollte sich der Zahnarzt bereits im Klaren darüber sein, ob er eine direkte oder eine gestaffelte Praxisübergabe vorzieht. Um einem möglichen Käufer aussagekräftige Zahlen liefern zu können, sollte die Praxisbewertung bis zum Verkauf jährlich aktualisiert werden.

### Transparenz und aussagekräftiges Praxisexposé

18 bis 24 Monate vor der Übergabe ist der richtige Zeitpunkt, um das Vorhaben öffentlich zu machen. Gemäß § 613a Absatz 5 BGB sind der Verkäufer oder der übernehmende Zahnarzt verpflichtet, die Mitarbeiter über alle Fakten zu informieren, die diese für die Entscheidung über ihre berufliche Zukunft benötigen. Hierzu zählen, neben der Identifikation des Übernehmers, der geplante Zeitpunkt der Übergabe, der Übergabegrund und soziale Aspekte wie Kündigungsschutz, Arbeitsentgelt oder möglicher Personalabbau.

Nun obliegt es dem Zahnarzt, seine Verkaufsabsicht in möglichst vielen Kanälen wie Praxisbörsen, Zeitschriften oder der regionalen Presse zu streuen. Hilfreich ist hierbei ein aussagekräftiges Praxisexposé. Dieses enthält beispielsweise Informationen zum Umsatz, zur Personalsituation oder zur Zusam-

mensetzung des Patientenstamms. Ausschlaggebend für eine Kaufentscheidung sind nicht nur die Inhalte, sondern auch die Art der Präsentation. Ein kompetenter Berater trifft bereits eine Vorauswahl unter den Interessenten. In der akuten Veräußerungsphase sechs bis zwölf Monate vor der Übergabe stehen Verhandlung und Besichtigung im Mittelpunkt. Der Zahnarzt lernt mögliche Nachfolger kennen, einigt sich mit diesen über den Kaufpreis und legt alle wichtigen Modalitäten im Übergabevertrag fest – idealerweise mit anwaltlicher Beratung.

### Fazit

Fest steht: Sorgfältige Vorbereitung, durchgehende Präsenz als Chef und die Unterstützung durch fachkundige Berater steigern die Chancen für eine gelungene Praxisübergabe.

### INFORMATION

#### OTPI Zahnarztberatung GmbH

Gartenstraße 8, 24531 Damp  
Tel.: 04352 956795  
www.opti-zahnarztberatung.de

Infos zum Autor



ANZEIGE

## DER UNTERSCHIED.

Unsere Rechnungsprüfung hält, was andere versprechen!

**Einigartig:** Wir prüfen jede Rechnung auf Vollständigkeit und Plausibilität.

**Nur bei uns:** Jede Rechnung wird durch Ihre persönliche Ansprechpartnerin geprüft!

**Einmalig:** Die Prüfungen erfolgen permanent und über die gesamte Vertragslaufzeit – nicht nur in den ersten 3 Monaten oder gegen Zusatzkosten.

**Wir holen mehr für Sie raus.** Testen Sie uns und schicken Sie jetzt 3 Rechnungen zum kostenfreien Check an [info@pvs-dental.de](mailto:info@pvs-dental.de)



Mehr erfahren Sie hier:  
[www.pvs-dental.de/Rechnungspruefung](http://www.pvs-dental.de/Rechnungspruefung)  
Hotline: 0800 - 787 336 825