Praxis zu verkaufen: Zielorientiertes Vorgehen bei der Nachfolgesuche

Ein Beitrag von Prof. Dr. Thomas Sander

PRAXISMARKETING /// Waren Sie auch schon auf einem der vielfach angebotenen Abgeberseminare? Sind Sie ausreichend darüber informiert, was Sie rechtlich und steuerlich beachten müssen? Dann sind Sie sicher gut vorbereitet auf den Übergabeprozess. Aber haben Sie auch eine Strategie entwickelt, wie Sie geeignete Kandidaten am Markt identifizieren und auf sich aufmerksam machen? Gehen Sie wirklich zielorientiert vor? Mit dieser Frage beschäftigt sich der vorliegende Beitrag.

Käufergeneration verstehen

Aus den vielen Gesprächen mit der Zahnärzteschaft weiß ich, dass oft viel Unverständnis herrscht über die beruflichen Vorstellungen junger Kolleginnen und Kollegen. Typisch ist der Wunsch nach Work-Life-Balance und nach flexiblen Arbeitszeiten. Die jetzt abgebenden Zahnärzt*innen kommen aus der Babyboomer-Generation, die sehr an Hierarchien orientiert sind, die von oben nach unten kommunizieren und für die soziale Medien eher ein notwendiges Übel darstellen. Die nach 1965 Geborenen gehören der Generation X an, die schon eher an persönlichen Beziehungen interessiert sind, aber oft noch keinen wirklich spürbaren Wechsel weg von der Babyboomer-Generation geschafft haben. Übernommen wird ihre Praxis vermutlich von einer Kollegin oder einem Kollegen der Generation Y (GY, nach 1980 Geborene) oder der Generation Z (GZ, ab ca. 2000). Das Führungsverhalten der GY ist eher partnerschaftlich und hierarchieunabhängig, die Problembewältigung gruppenorientiert. Sie ist auf lebenslanges Lernen bzw. auf die Bereitschaft zum Verändern eingestellt. Die sozialen Medien sind Teil ihres Selbstverständnisses.
Die GZ ist geprägt durch Helikoptereltern und dem dauerhaften Onlinesein. Während die GY noch einzigartig und individuell sein will, tendiert die GZ zur Suche nach risikofreier Sicherheit in der Gemeinschaft. Sie

Infos zum Autor

befindet sich im dauernden Zwiespalt zwischen Jobsicherheit und Selbstverwirklichung, will Eigenständigkeit und Geborgenheit.
Wenn man sich näher mit diesen Typisierungen auseinandersetzt, beginnt man zu verstehen, warum die Praxis für Übernahmekandidat*innen nicht mehr im alleinigen Fokus steht. Und das können Sie nun bewerten, oder besser: verstehen und akzeptieren. Ich habe mich ausführlich mit dieser Thematik in dem Buch von Herausgeber Thomas Kirches *Meine Praxis in gute Hände* (Quintessence Publishing, 2021) sowie mit der richtigen Abgabestrategie auseinandergesetzt.

Zielgruppe definieren und Strategie entwickeln

Nachdem Sie nun verstanden haben, wie die nächste Generation tickt, sollten Sie überlegen, welcher Typ Mensch denn zu Ihrer Praxis passt. Dazu sollten Sie Ihre Praxis zunächst schriftlich beschreiben, zum Beispiel:

Zwei Zimmer, zwei 30 Jahre alte KaVo-Einheiten, analoges Röntgen, Fußbodenbelag und Wartezimmerstühle erneuerungsbedürftig, langer Mietvertrag, Durchschnittsalter der Patienten: 65 Jahre, 300 Scheine, 25 % Privatanteil, Umsatz 350.000 Euro rückläufig, 90.000 Euro Gewinn, 25 Stunden Behandlungszeit, 2,5 ZFAs, Lage im 3. Stock im Mehrfamilienhaus in der Seitenstraße, Fahrstuhl, moderne Mehrbehandlerpraxis in 200 Metern Entfernung im Erdgeschoss.

Für welche Zielgruppe kommt diese scheinbar unverkäufliche Praxis nun infrage? Die materiellen Werte gehen gegen null. Die Erwartung an einen hohen Preis für das Immaterielle sind gedämpft. Allerdings hat diese Praxis ein Potenzial, das herausgestellt werden sollte: Allein durch Aktivierung der Behandlungszeiten kann der Umsatz auf 600.000 Euro gesteigert werden, der Gewinn vielleicht auf 160.000 Euro. Viele Menschen mögen große Mehrbehandlerpraxen nicht und zählen zu den potenziellen Patienten. Wie kann auf diese Praxis aufmerksam gemacht werden? Handelt es sich um eine attraktive Stadt mit suchenden Zahnärzt*innen? Gibt es eine Plakatierungsmöglichkeit am Haus oder sonst in der Nähe? Wäre das nicht die ideale Praxis für eine Zahnärztin, die wegen ihrer Familienplanung nur 25 Stunden arbeiten möchte? Oder für den Zahnarzt, der gerade nach viel Pech im Miteinander aus der Gemeinschaftspraxis ausgestiegen ist und sich geschworen hat: Nie wieder mit Jemandem zusammen? Oder zwei junge Zahnärzt*innen, wobei jeder nur 20 Stunden arbeiten möchte?

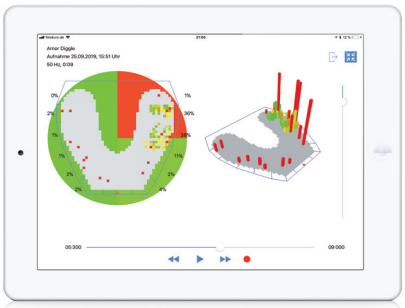
ANZEIGE

Immer mehr Zahnärzte weltweit sind begeistert:

I OccluSense®!

Innovatives Handgerät für die digitale Okklusionsprüfung.

Setzen auch Sie ab sofort auf das preisgekrönte OccluSense®-System:



- 60µ dünne, flexible Einweg-Drucksensoren erfassen statische sowie dynamische Okklusion
- Datenübertragung an OccluSense®-iPad-App per WLAN
- Rote Farbschicht markiert zusätzlich die okklusalen Kontakte auf den Zähnen Ihrer Patienten
- Vermeiden Sie Fehlbelastungen bei Implantat getragenen Suprakonstruktionen und beteiligter Strukturen
- Erkennen Sie Frühkontakte vor und während okklusaler Korrekturen sowie Fehlbelastungen auf der Laterotrusions- und Mediotrusionsseite
- Dokumentieren Sie okklusale Veränderungen während kieferorthopädischer Behandlungen
- Verbessern Sie die Kommunikation mit Ihren Patienten durch die visuelle Darstellung der Okklusion

CELLERANT BEST OF CLASS TECHNOLOGY AWARD 2019

Erhältlich im dentalen Fachhandel!

Gefördert durch: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

OccluSense® by Bausch

Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG | Oskar-Schindler-Str. 4 | 50769 Köln
Tel.: 0221-709360 | Fax: 0221-70936-66 | info@occlusense.com | www.occlusense.com

Mehr Infos unter: www.occlusense.com und YouTube

Bausch and OccluSense are trademarks of Dr. Jean Bausch GmbH & Co. KG, registered in Germany and other countries.
Apple and iPad are trademarks of Apple Inc., registered in the U.S. and other countries.

Projektmatrix

Praxisname

Datum Matrixerstellung:

Ort

Gepl. Datum Abgabe

Beginn Monat Matrix:

Entscheidung Abgabe der Praxis
Zusammenarbeit angestrebt?
Verträge künd-/übertragbar?
Nutzungsgenehmigung (Gew-AA)
Umbau durch Vermieter möglich?
Keine Rückbauverpflichtung?
Nachfolgeregel., Partneraufnahme
B-Plan entwerfen
Meldepflichten (Abmeldung RÖ etc.)
alle VO erfüllt?

Mitwirkende:
BÖ Praxisbörsen
MA Mitarbeiter
SB: Steuerberater
RA: Rechtsanwalt
Co: Coach
ZA: Praxisabgeber
A/D: Architekt / Depot
V: Vermieter

Verantwortlichkeit:
A Ausführung Auftrag
B muss beteiligt werden
E entscheidet
Datenschutzbeauftragter?
Übergabe P-Kartei organisieren
Besonderheiten BAG beachten

Perioden (i.d.R. Monate)

Mitwirkende																							
ZA	Co	MA	BÖ	RA	SB	V	A/D	Nr.	Meilenstein	1	2	3	4	5	6	7	8	x	x	56	57	58	59	60
E	B							1	Entscheidung Abgabe, Co festlegen	—														
E	B			B				2	Form der Ab-/Übergabe klären	—	—	—												
B	A							3	Exposé fertigstellen, Vergleiche		—	—												
B	B			A				4	Bestätigung der Rechtssicherheit			—	—	—										
B	A				B			5	Wertermittlung, B-Plan				—	—	—									
A	B	B				B		6	MA informieren					—	—	—								
B	A	B	B				A	7	Platzieren auf allen Kanälen					—	—	—								
A	B				B		A	8	Ggf. investieren						—	—	—							
A	B							9	Gespräche mit Übernehmern	—	—	—	—	—	—	—	—	—						
A	B							10	Test-/Übergangsphase									—	—					
A	B			B				11	Kaufvertrag unterschreiben										—	—	—			
A								12	P informieren												—	—	—	
								13													—	—		
								14													—	—	—	
								15													—	—		
A								16	Übergabetag															x

Copyright: Dr. Thomas Sander; Muster; vom Abgeber zu individualisieren; ohne Gewähr

▲ Eine Projektmatrix hilft bei der Strategiedurchführung.

Die große Praxis in der Nähe ist übrigens Ihr Patientenbringer Nummer 1, wenn Sie es richtig anstellen und die Patienten einfangen, die lieber in eine kleine Praxis gehen möchten.

Legen Sie eine Strategie fest, wann Sie mit Ihrer Absicht, die Praxis zu veräußern, an die Öffentlichkeit gehen wollen. Dazu zählen auch die mündliche Information des Teams und ggf. der Patienten. Zuvor nutzen Sie die anonymisierte Form der Bekanntmachung in den einschlägigen Börsen.

Wie Sie sehen, wird es hier schnell individuell und die abstrakte Beschreibung schwierig. Entscheidend ist, dass Sie sich das für Sie Relevante in der oben beschriebenen Art aufschreiben: „Don't think it, ink it." Tatsächlich sorgt das Aufschreiben für eine Klarheitstiefe, die Sie sonst nicht erreichen. Idealerweise nutzen Sie für die Strategiedurchführung eine Projektmatrix wie die in der Abbildung dargestellte. Ein Original zum Individualisieren schicke ich Ihnen gern unverbindlich als Excel zu.

Das Praxisexposé

Aus dem Aufgeschriebenen entwickeln Sie nun Stück für Stück Ihr Praxisexposé für die Papierform und für die digitale Version. Hier ist es oftmals hilfreich, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Natürlich gehören dazu auch Fotos, aber bitte keine selbst erstellten. Beauftragen Sie einen professionellen Fotografen, der in der Lage ist, auch ältere Praxen in einem guten Licht erscheinen zu lassen.

Je nach dem Grad der Veröffentlichungsbereitschaft entwickeln Sie das Exposé in einer Drei-Stufen-Form:

- Grobe Beschreibung, ohne alles zu sagen
- Detailliert, ohne Außenfotos
- Alle Fakten und Fotos

Für die anonymisierte Phase reicht die erste Stufe, in der letzten Phase müssen alle Fakten und Fotos auf den Tisch. Händigen Sie die zum Zeitpunkt jeweils passende Form in Papierform oder digital an alle Anfragenden aus. Richten Sie zum geeigneten Zeitpunkt eine Abgabe-Website ein. Kollegen werden so auf Sie aufmerksam, beziehungsweise wenn die Aufmerksamkeit bereits durch andere Maßnahmen da ist, sollen sie sich hier zielgerichtet informieren.

Die Ermittlung des „fairen Wertes" und die Verhandlung

Viele Begutachtende (Steuerberater, Depots, Banken, sonstige Berater) würden die im obigen Beispiel genannte Zahnarztpraxis vielleicht mit einem Jahresgewinn bewerten, hier also 90.000 Euro für den immateriellen Teil, für den materiellen wahrscheinlich null. Das wäre vermutlich so etwas wie der Verkehrswert der Praxis (wenn er in dieser Höhe tatsächlich erzielbar wäre). Nun muss der professionelle Gutachter nicht zwingend den Verkehrswert zur Grundlage machen. Er kann auch Entscheidungswerte oder Argumentationswerte berechnen. In dem entsprechenden Gutachten kann auch dargestellt werden, welchen Wert die Praxis unter welcher Zielsetzung hat. Und bei möglicher Steigerung auf 160.000 Euro Gewinn lässt sich vielleicht ein entsprechender Wert von 160.000 Euro auch argumentieren. Der Verfasser versucht im Rahmen einer Verhandlungsmediation stets, den „fairen Wert" zu bestimmen, der also beiden Seiten gerecht wird.

Dadurch, dass Sie mit der oben beschriebenen Methodik eine Konkurrenzverdünnung erreicht haben (es melden sich bei Ihnen nur die potenziell passenden Kandidaten), haben Sie die Verhandlungsphasen bereits deutlich zeitlich optimiert. Mit dem Verständnis für die Wünsche der Zielgruppen können Sie der Verhandlung positiv entgegensehen, weil Sie die Argumente der Gegenseite nun kennen und verstehen. Und die daraus resultierende positive Gesprächsatmosphäre ist eine der Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Abschluss.

Viel Erfolg dabei.

Sander Concept GmbH – Infos zum Unternehmen

INFORMATION ///

Prof. Dr.-Ing. Thomas Sander
Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger
für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen
Wirtschafts- und Praxismediator (zertifiziert nach ZMediatAusbV)
Medizinische Hochschule Hannover – Lehrgebiet Praxisökonomie
Carl-Neuberg-Straße 1, 30625 Hannover
Tel.: +49 171 3271140, sander.thomas@mh-hannover.de
www.sander-concept.de

Onlineshopping ist so einfach clever!

CLEVER SPAREN
UND INSTRUMENTE VON TOP-HERSTELLERN ZUM SPARPREIS SICHERN!

Ihr 10-EUR-Clever-Gutschein* GT60INST

Die NETdental Instrumentenwoche vom 18. Oktober bis 24. Oktober 2021 unter www.netdental.de:
Neben einem 10,00 €* Gutschein erhalten Praxisteams Instrumente namhafter Hersteller zum absoluten Sparpreis.

SCAN ME

* Gutscheincode 10,00 € inkl. MwSt. einlösbar ab einem Nettoeinkaufswert von 1.000,00 €. Der Gutscheincode ist nicht mit anderen Gutscheincodes kombinierbar und nur einmal je Account einlösbar. Geben Sie den Code im Warenkorb unter www.netdental.de ein, und die 10,00 € werden automatisch abgezogen. Der Gutscheincode ist vom 18.10. bis 24.10.21 für Sie gültig. Bitte beachten Sie unsere Kennzeichnung am Produkt im Onlineshop.

NETdental

www.netdental.de

So einfach ist das.