

Übernahme einer Zahnarztpraxis bzw. BAG-Einstieg

Drum prüfe, wer sich ewig bindet, ...

... ob sich nicht doch was Bessres findet (Volksmund). Genauso ist es bei der Suche nach der richtigen Praxis zur Übernahme oder zum Einstieg in eine Berufsausübungsgemeinschaft (BAG). Die Entscheidung zur Übernahme einer Zahnarztpraxis ist komplex und hat vielfältige Konsequenzen für das weitere Berufs- und Privatleben. Aus diesem Grund ist eine sorgfältige Analyse und Planung notwendig. Es gilt, eine Vielzahl von Aspekten zu beleuchten, um eine fundierte Entscheidung für oder gegen die Übernahme bzw. den Einstieg in die BAG treffen zu können. **Nachstehend beleuchten wir die wichtigsten.**

1. Strategische Passung

Bevor konkrete Übernahme- oder Einstiegsgespräche aufgenommen werden, gilt es, Klarheit über die eigenen strategischen Ziele zu gewinnen. Welche Praxisform stellt Ihr Euch vor? Wieswegen glaubt Ihr, dass das für Euch die richtige Form ist? Welche Behandlungsschwerpunkte möchtet Ihr gerne haben? Was macht Euch Spaß? Auf welchem Qualitätsniveau möchtet Ihr arbeiten? Welche Patientengruppe(n) möchtet Ihr ansprechen? Welche Mitarbeiter benötigt Ihr? Wie groß soll Eure Praxis sein? Wie möchtet Ihr die Praxis organisieren und führen? Welchen Digitalisierungsgrad stellt Ihr Euch vor? Was ist Eure Behandlungsphilosophie? Was sind Eure Werte? Was sind die Dinge, die für Euch so wichtig sind, dass Ihr auf sie auf keinen Fall



Bildquelle: DexonDee/shutterstock.com

verzichten wollt? In welchem Praxistyp lässt sich das realisieren?

Erst wenn Ihr für Euch eine klare strategische Zielvorstellung habt, könnt Ihr Euch potenziell zur Übernahme bzw. zum Einstieg zur Verfügung stehende Praxen einschätzen. Passen sie zu Eurer langfristigen Vision und Eurer Vorstellung von Eurer zukünftigen Praxis?

Die Klarheit über Eure strategische Wunschausrichtung hilft Euch auch, potenzielle Ziele zu identifizieren.

2. Praxisanalyse

Eine gründliche Analyse der rechtlichen, wirtschaftlichen, operativen und kulturellen Verhältnisse der zur Übernahme oder zum Einstieg bereitstehenden Praxis ist wichtig. Nur so könnt Ihr mögliche Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Übernahme oder dem Einstieg in die BAG identifizieren und eine fundierte Entscheidung treffen. Das erspart Euch unliebsame Überraschungen nach der Übernahme.

Dazu benötigt Ihr u. a. die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) der letzten 3 Jahre, alle Praxisverträge sowie die Personalakten. Auf Basis dieser Informationen könnt Ihr für Euch eine Praxisbewertung vornehmen und Eure Preisbereitschaft ermitteln. Welchen Kaufpreis empfindet Ihr subjektiv als angemessen?

3. Finanzielle Machbarkeit

Die finanzielle Machbarkeit der Übernahme oder des Einstiegs in eine BAG checkt Ihr mit einem Finanzplan. Darin berücksichtigt Ihr neben dem Kaufpreis auch evtl. Neuinvestitionen, die Ihr noch in der Praxis vornehmen wollt, sowie die laufenden Praxisausgaben und -einnahmen. In diesem Kontext plant Ihr auch mögliche notwendig werdende Darlehensaufnahmen und deren finanzielle Konsequenzen mit ein.

Wichtig: Plant Investitionen mit Augenmaß und investiert nur in Dinge, die Ihr wirklich und direkt braucht. Lasst



Euch nicht zu höheren Investitionen als erforderlich hinreißen. Denn jeder aufgenommene Euro muss am Ende auch zurückgezahlt werden.

Und noch ein Tipp: Tilgt Eure Darlehen möglichst von Anfang an und lasst Euch Sondertilgungsmöglichkeiten einräumen. Nur bei einer Neugründung sind ein bis zwei Jahre Tilgungsfreiheit hilfreich.

Um die Einnahmen gut abschätzen zu können, solltet Ihr wissen, was Ihr pro Monat als angestellte Zahnärztinnen an Umsätzen generiert habt. Da nicht alle Praxisinhaber und -inhaberinnen Euch die Zahlen zur Verfügung stellen, müsst Ihr diese Zahlen ggf. selbst recherchieren.

4. Die Praxiskultur

Jede Praxis hat ein eigenes Mikroklima, das aus vielen kleinen formellen und informellen Regeln besteht und das miteinander in der Praxis prägt. Übernehmt Ihr eine Praxis oder steigt als Praxispartnerin dort ein, übernehmt Ihr auch deren Kultur. Jedwede Veränderung, die Ihr vornehmen wollt, kann bei den „Alteingesessenen“ auf Widerstand stoßen: „Warum soll das denn geändert werden? Das hat doch immer funktioniert.“

Je weiter Eure Vorstellungen von Praxiskultur von der in der Praxis gelebten Kultur abweichen, desto mehr Herausforderungen warten auf Euch.

Ein Beispiel: Eine Zahnärztin hat die Praxis von einem Zahnarzt übernommen, der noch keinerlei Zuzahlungen von seinen Patienten genommen hat. Das Praxisteam verstand nicht, warum sich das ändern sollte, und stellte sich massiv dagegen. Es weigerte sich, dies beim Patienten anzusprechen. Die Übernehmerin musste daher auch die Preiskommunikation selbst übernehmen, was viel Zeit geraubt hat. Erst nach einer externen Schulung des Praxisteams ist diese Hürde genommen. Ich habe dem Team

die wirtschaftliche Situation der Zahnarztpraxen in Deutschland aufgezeigt und ihm klar gemacht, dass die junge Zahnärztin anders als ihr alter Chef nicht auf Rücklagen zurückgreifen kann, um die Praxis zu subventionieren. Denn die Zuzahlungsfreiheit war nichts anderes als eine Subvention eines ansonsten defizitären Systems. Angesichts von Budget, hohen Kostensteigerungen insbesondere auch im Personalbereich muss auch an der Umsatzschraube gedreht werden, um die Teuerung zu kompensieren (s. dazu auch Dentista 1/2024:51).

Weicht die Kultur in der Praxis von Euren Vorstellungen ab, ist es entscheidend, genau zu planen, wie Ihr die Praxis in Richtung Eurer Wunschkultur entwickelt. Damit das Team den Weg mit Euch geht, gilt es, in kleinen Schritten vorzugehen. Sonst riskiert Ihr, dass Euch das Team verlässt. Daher habt Ihr das Personalthema letztlich auch bei einer Übernahme oder dem Einstieg in eine BAG und nicht nur bei einer Neugründung.

5. Rechtliche Aspekte

Die Übernahme einer Praxis oder der Einstieg in eine BAG ist mit einer Vielzahl an rechtlichen Aspekten verbunden, die es zu beachten gilt. In diesem Zusammenhang sind sowohl der Praxisübernahme- bzw. auch der Gesellschaftervertrag inkl. Gewinnverteilung, der Mietvertrag, die Arbeitsverträge und sonstige Praxisverträge relevant. Holt Euch dafür den Rat von Fachanwälten ein, die auf Medizinrecht spezialisiert sind, um teure Überraschungen zu vermeiden. Insbesondere in Bezug auf die wirtschaftlichen Aspekte ist auch ein betriebswirtschaftlicher Sparringspartner hilfreich, da Anwälte diese meist nicht vollständig überblicken. Es ist schwer, verpfuschte Verträge nachzubessern, daher lohnt sich die Investition in gute, zielführende Verträge.

Tipp

Macht als Übernehmer bzw. Einsteiger in eine BAG den ersten Aufschlag und lasst Euch einen eigenen Vertrag aufsetzen. Das gibt Euch die Möglichkeit, den vertraglichen Rahmen abzustecken. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr für Euch günstige Bedingungen dort fixieren könnt. Einen gemeinsamen Anwalt empfehle ich nur in Ausnahmefällen: Wenn sich beide Vertragsparteien in weiten Teilen einig sind, gut verstehen und der Anwalt wirklich neutral berät.

Ein Beispiel, das zeigt, wie teuer es werden kann, wenn kein Anwalt eingeschaltet wird: Ein Zahnarzt hatte bei der Praxisübernahme den bestehenden Mietvertrag ohne rechtliche Prüfung übernommen. Leider enthielt dieser eine Option, die dem Vermieter nach 5 Jahren das Recht gab, den Mietvertrag von sich aus zu kündigen, was er auch tatsächlich tat. Der Zahnarzt musste neue Räumlichkeiten suchen. Glücklicherweise fand er auch welche in unmittelbarer Umgebung. Dieser Fehler kostete ihn 50.000 EUR. Das wäre vermeidbar gewesen, wenn er im Vorfeld um das Risiko gewusst hätte. Durch Verhandlung hätte er einen neuen, für ihn günstigeren Mietvertrag aushandeln oder auf die Übernahme dieser Praxis verzichten können.

Unterzeichnet daher keinen Vertrag, den Ihr nicht im Detail versteht, und fragt Euch, ob alle notwendigen Aspekte darin geregelt sind. Lasst sicherheitshalber auch einen neutralen Berater gegenlesen, der auf Zahnärzte spezialisiert ist.

6. Kommunikation und Transparenz

Eine offene und transparente Kommunikation sichert das Vertrauen der Mitarbeiter, Patienten und anderen Stakeholder der Praxis (z. B. Labor, Dentalhandel).

Informiert rechtzeitig über Eure Pläne und haltet sie über alle wesentlichen Entwicklungen auf dem Laufenden. Bezieht insbesondere das Team mit in die weitere Entwicklung der Praxis ein, damit sie von Betroffenen zu Beteiligten der Übernahme bzw. des Einstiegs werden. Als Beteiligte sind sie gemeinsam mit Euch in einem Boot und helfen Euch dabei, es sicher in Fahrt zu bringen.

Fazit

Die Übernahme einer Praxis bzw. ein Einstieg in eine BAG ist eine komplexe und herausfordernde Aufgabe, die sorgfältige Planung, Analyse und Umsetzung erfordert. Potenzielle Übernehmer bzw. Einsteiger sollten sich intensiv mit allen relevanten Aspekten auseinandersetzen, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen. Mit einer fundierten Vorbereitung und einem klaren Plan können potenzielle Übernehmer die Chancen nutzen und die Risiken minimieren, die mit einer Praxisübernahme bzw. dem Einstieg in eine BAG verbunden sind.

Und noch ein Goody für Euch

Mit dem QR-Code könnt Ihr Euch eine Checkliste herunterladen, die Euch eine Orientierungshilfe gibt, welche Informationen und Unterlagen Ihr benötigt, um eine fundierte Entscheidung für oder gegen den Praxiskauf bzw. den Einstieg in eine BAG zu treffen.



Dr. Susanne Woitzik

Die ZA

Dipl.-Kauffrau, B.Sc. Psychologie, Expertin für betriebswirtschaftliches Praxismanagement, Team- und Persönlichkeitsentwicklung

E-Mail: swoitzik@die-za.de

