

Inhalt

Vorwort	7
1 Vorbereitung einer Praxisübernahme	11
1.1 Zukunftsplanung	14
1.2 Praxisübernahme vs. Praxisneugründung	31
1.3 Art der Berufsausübung	36
1.4 Abgabepraxen	42
2 Umsetzung einer Praxisübernahme	61
2.1 Kaufverhandlung	64
2.2 Finanzierung	75
2.3 Versicherungen	84
2.4 Pflichten eines Praxisinhabers	92
2.5 Änderungen bzw. Anpassungen planen	152
3 Nachbereitung einer Praxisübernahme	171
3.1 Personalmanagement	175
3.2 Patientenmanagement	240
3.3 Prozessmanagement	278
3.4 Betriebswirtschaftliche Praxisführung	304
Nachwort	331
Download: Hinweise und Inhalt	333

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

während sich in den letzten Jahren die Anzahl der Abgeberpraxen kontinuierlich erhöht hat, ist gleichzeitig ein Rückgang der Nachfrage nach Praxisübernahmen zu verzeichnen. Diese Situation führt zu stark sinkenden Verkaufspreisen, was niederlassungswillige Zahnärzte nutzen können, um Zahnarztpraxen günstig zu erwerben.

Die Entscheidung für eine eigene Praxis ist für die persönliche Zukunft auf Jahre bzw. Jahrzehnte richtungweisend und sollte daher keinesfalls übereilt, sondern gut geplant und durchdacht getroffen werden.

Die Übernahme einer bestehenden Zahnarztpraxis stellt für viele Zahnärzte, die eine Existenzgründung in eigener Praxis planen, eine attraktive Alternative zur Neugründung dar. Neben einer besseren, wirtschaftlichen Kalkulierbarkeit spricht insbesondere der bestehende Mitarbeiter- und Patientenstamm für die Übernahme.

Eine erfolgreiche Praxisübernahme bedarf einer systematischen Umsetzung: Von der Suche nach potenziellen Abgeberpraxen über die Analyse der wertbestimmenden Faktoren bis hin zur Kaufverhandlung gibt es verschiedene Punkte, deren Beachtung in Bezug auf die Gestaltung der Zukunft der eigenen Praxis essenziell ist.

Die zielgerichtete Auswahl einer etablierten, umsatzstarken Praxis sowie die Aushandlung möglichst optimaler Vertragsbedingungen reduziert bei einer Praxisübernahme das Existenzgründungsrisiko erheblich und sichert eine chancenreiche Startsituation. Mit der Kaufverhandlung ist der Prozess der Praxisübernahme jedoch noch lange nicht abgeschlossen.

Mit der Übernahme einer Zahnarztpraxis werden Zahnärzte zum Existenzgründer und Unternehmer. Im Übernahmeprozess müssen eine Vielzahl kaufmännischer Entscheidungen getroffen werden. Angefangen bei einer genauen Analyse der Investitionen und fortlaufenden Kosten über das Finanzierungskonzept, bis hin zur Planung einer wirtschaftlichen Praxisstruktur – Ziel einer optimalen Vorbereitung ist es, potenzielle finanzielle Risiken von Beginn an zu minimieren.

Hinzu kommt, dass bei einer Praxisübernahme auch eine ganze Reihe juristischer Themen zu berücksichtigen sind. Für den künftigen Erfolg der eigenen Praxis ist es daher zudem

relevant, den Übergangsprozess und die Einführung eigener bzw. geänderter Strukturen in der Praxis rechtssicher zu gestalten.

Bei der Praxisübernahme sehen sich Existenzgründer nicht nur mit der eigentlichen Gründung einer Zahnarztpraxis konfrontiert, sondern auch mit dem Problem der generell zunehmenden Komplexität in allen Bereichen der Praxisführung, wie z.B. Personal, Arbeitsschutz, Patientenorientierung, Marketing, Digitalisierung und Hygiene.

Zahnarztpraxen müssen sich in ihrer Struktur und ihrer Qualität derzeit an einen deutlichen Wandel anpassen: Sie entwickeln sich zunehmend zu patientenorientierten Dienstleistungsunternehmen mit einem breiten Behandlungsspektrum und individuellen Betreuungskonzepten.

Diese Entwicklung bedingt die Notwendigkeit, sich neben der Behandlung vom Patienten auch mit einer ganzen Reihe organisatorischer Fragestellungen beschäftigen zu müssen. Ein systematisches Management ist für Zahnarztpraxen heute wichtiger denn je.

Um einen reibungslosen Praxisalltag zu gewährleisten, sind nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch spezielle administrative Fähigkeiten gefordert. Arbeiten Sie organisiert und schaffen es darüber hinaus eine hohe Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit zu gewährleisten, so ist Ihnen der Erfolg Ihrer Praxis sicher.

Mit der Entscheidung für dieses Buch haben Sie bereits einen wichtigen Schritt in Richtung einer erfolgreichen Praxisübernahme getan, denn Sie bekennen sich dazu, sich mit der Thematik systematisch auseinandersetzen zu wollen. Für die Nutzung der Inhalte dieses Werks ist es dabei unerheblich, in welcher Phase des Übernahmeprozesses Sie sich aktuell befinden.

Das vorliegende Praxishandbuch liefert umfassendes Fachwissen rund um die Übernahme einer Zahnarztpraxis. Durch klare Beschreibung aller in den verschiedenen Phasen einer Praxisübernahme zu beachtenden Rahmenbedingungen können Sie sich auf eine geplante Praxisübernahme ideal vorbereiten und werden konsequent dabei unterstützt, die für eine erfolgreiche Umsetzung wichtigen und richtigen Schritte zu gehen. Das Werk fungiert somit auch als praktischer Leitfaden zur konkreten Unterstützung, indem es Handlungshilfen und Checklisten liefert.

Sie denken über die Existenzgründung in eigener Praxis nach, haben sich bereits dafür entschieden, sich in eigener Praxis selbstständig zu machen oder sind bereits mitten im Prozess der Praxisübernahme? Die hier enthaltenen Informationen ermöglichen es Ihnen,

in allen Phasen der Praxisübernahme sicher und kompetent die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Auch wenn Sie ob der Umsetzung Ihres Lebensprojekts voller Tatendrang sind – nicht alles, was Sie lesen, werden Sie sofort umsetzen können. Es ist wichtig, dass Sie sich davon nicht aus der Ruhe bringen oder gar entmutigen lassen. Gehen Sie systematisch und überlegt vor und gestehen Sie sich zu, dass Sie manche Ziele nur Schritt für Schritt erreichen können.

Nun wünsche ich Ihnen, liebe Leserin/lieber Leser, eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Beate Kirch

Kranenburg, im Februar 2023

Erläuterung der Piktogramme

In dem Buch finden Sie Piktogramme, die auf bestimmte Aspekte hinweisen:

	Download: Weist auf ein Formular, Checkliste und/oder Arbeitsblatt zum Download hin. Die hintere Klappe des Einbandes listet alle Download-Inhalte auf.
	Lupe: Hebt bestimmte Faktoren hervor oder gibt Beispiele.
	Hinweise & Tipps geben spezielle, praxisrelevante Aspekte zu Verfahren und Prozessen.
	Merke- & Beratung -Textblöcke liefern Ihnen Hintergründe zu erläuterten Fakten, die Sie besonders berücksichtigen müssen.
	Vorsicht -Texte weisen auf spezifische Gefahren, Risiken und Strafbarkeit hin.

1.4 Abgabepraxen

Für viele Zahnärzte, die eine Existenzgründung in eigener Praxis planen, stellt die Übernahme einer bestehenden Zahnarztpraxis eine attraktive Alternative zur Neugründung dar. Neben einer besseren wirtschaftlichen Kalkulierbarkeit spricht insbesondere der bestehende Mitarbeiter- und Patientenstamm für die Übernahme.

Die Zahl der niederlassungswilligen Zahnärzte geht zurück, die Zahl der Abgabepraxen steigt. Es ist mindestens mit einem Anhalten, wenn nicht sogar mit einem Steigen dieses Trends zu rechnen, denn in den kommenden zehn bis fünfzehn Jahren werden die so genannten „Babyboomer“ ins Rentenalter kommen und möchten ihre Praxis verkaufen.



Die Jahre 1955 bis 1969 waren in Deutschland besonders Geburtenreiche Jahrgänge. Personen, die innerhalb dieser Zeit geboren wurden, werden als „Babyboomer“ bezeichnet. Da es generell viele Personen dieser Jahrgänge gibt, gibt es folgerichtig auch viele niedergelassene Zahnärzte dieser Generation, die bald das Rentenalter erreichen.

Angebot und Nachfrage

Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage hat sich gedreht. Diese Situation führt zu stark sinkenden Verkaufspreisen, was niederlassungswillige Zahnärzte nutzen können, um gut eingeführte, umsatzstarke Zahnarztpraxen günstig zu erwerben und so ihr Existenzgründungsrisiko erheblich zu reduzieren bzw. ihre Startchancen signifikant zu erhöhen.

Finanzierungsvolumen

Doch die sinkenden Verkaufspreise sind mit Vorsicht zu betrachten. Die Folgeinvestitionen, die im Zusammenhang mit einer Praxisübernahme zusätzlich zum eigentlichen Verkaufspreis fällig werden, haben sich in den letzten Jahren drastisch erhöht. Damit ist das gesamte Finanzierungsvolumen, das für den Start in eigener Praxis bei Übernahme fällig wird, insgesamt gestiegen.

Eine richtige und gut überlegte Entscheidung in Bezug auf die Auswahl der passenden Praxis zu treffen ist aber nicht nur im Hinblick auf die zu leistende Investition wichtig. Die Praxis muss nicht nur „günstig“ sein, sondern verschiedene Parameter (Lage/Standort, Raumaufteilung, Verkehrsanbindung, Klientel etc.) müssen auch geeignet sein, damit Sie sich langfristig in der Praxis wohlfühlen und sich vorstellen können, dass die Gegend, in der die Praxis liegt, mindestens für die nächsten Jahrzehnte ihre Heimat sein wird.

Parameter

Neben der eigentlichen Wertermittlung des Verkaufswertes einer Praxis sind daher noch viele weitere Punkte zu klären, um die Frage zu beantworten, welche für Sie die richtige Praxis ist. Die Praxis muss Potenzial haben und die geplante Übernahme muss umsetzbar sein. Hier sind auch Faktoren wie Organisation, Finanzen, Personal, Recht und Steuern, berufsständische Anforderungen und Kassenrechtliches zu beachten.

Definieren Sie, was Sie suchen

Je klarer Sie ein Bild im Kopf haben, desto eher werden Sie finden, wonach Sie suchen – definieren Sie vor der Suche, was Ihnen wichtig ist und was Sie eventuell ausschließen. Diese Gedanken können Sie sich einfach im Rahmen eines Brainstormings machen.

Brainstorming

- Was ist Ihnen in Bezug auf Ihre eigene Praxis wichtig?
- Welche Arbeitssituation wäre für Sie ideal?
- Was möchten Sie nicht?
- Wie wollen Sie in fünf Jahren arbeiten?
- Wie soll Ihr Alltag in Ihrer eigenen Praxis aussehen?
- Tendieren Sie eher zu einer Einzelpraxis oder zu einer Mehrbehandlerpraxis?
- Sehen Sie sich eher in der allgemeinen Zahnheilkunde (breit aufgestellt) oder streben Sie eine Spezialisierung an (wenn ja, in welchem Bereich)?
- Soll Ihre Patientenstruktur eher bodenständig oder elitär sein?

- Wünschen Sie sich einen Praxisstandort, der eher ländlich ist oder möchten Sie in einer Großstadt leben und arbeiten?
- Soll das Investitionsvolumen eher niedrig oder eher hoch sein?

Positionierung → Die Fragen unterstützen Sie bei der eigenen Positionierung und dabei, Abgrenzungskriterien zu definieren, wie z. B. in der wichtigen Frage, wo die Praxis liegen und wie groß sie sein sollte.

Praxen suchen und finden

Es gibt mehrere Möglichkeiten, nach geeigneten Praxen für die Praxisübernahme zu suchen:

- Übernahme einer Praxis aus der Familie,
- Übernahme einer Praxis, in der vorher ein Angestelltenverhältnis bestand,
- Suche auf dem freien Markt, z. B. über
 - Entsprechende Portale (z. B. Zahnärzteportale der Kammern und KZVen),
 - Praxisbörsen (z. B. von Banken oder Depots oder spezielle Zahnarzt-Vermittlungsbörsen),
 - Zeitschriften (z. B. ZM – zahnärztliche Mitteilungen),
- Empfehlung über persönliches und/oder berufliches Netzwerk.

Je besser Sie vorher für sich selbst definiert haben, was Sie suchen, desto leichter wird es Ihnen bei der Suche nach Praxen fallen, aus zur Verfügung stehenden Abgabepraxen zwischen solchen, die infrage kommen und solchen, die nicht infrage kommen zu selektieren.

Um aus Praxen mit unterschiedlichen Merkmalen letztendlich die „richtige“ auszuwählen, müssen Maßstäbe festgelegt werden, an denen die Eckdaten gemessen werden, sodass die potenziell infrage kommenden Praxen miteinander verglichen werden können.

Da dies zwar einen wichtigen, aber letztendlich „nur“ einen der ersten Schritte auf Ihrem langen Weg zur Existenzgründung darstellt, sollte

die Praxisauswahl möglichst effizient bleiben. Sie sollten sich nicht darin verlieren, damit Sie weiter vorankommen und motiviert bleiben. Das heißt, die Bemühungen zum Treffen einer Vorauswahl dürfen nicht zu kompliziert und nicht zu langwierig sein.

Es empfiehlt sich daher, standardisiert vorzugehen. Eine komplexe Entscheidungsproblematik kann überschaubarer gemacht werden, indem sie in kleinere Teile zerlegt wird.

Standardisiertes Vorgehen

Hierzu werden im Folgenden verschiedene Methoden zur Entscheidungsunterstützung vorgestellt und deren Vor- und Nachteile erläutert:

→ Pro-und-Contra-Liste

Bei einer Pro-und-Contra-Liste werden pro Praxis eher unsystematisch Stichpunkte zusammengetragen, die für bzw. gegen die Auswahl der Praxis sprechen. Das Erstellen einer Pro-und-Contra-Liste kann bei der Entscheidungsfindung helfen, da die übersichtliche Darstellung Sie dabei unterstützt, sich intensiv mit dem Entscheidungsproblem auseinanderzusetzen.

Pro-und-Contra-Liste



	Praxis A	Praxis B	Praxis C
+	• attraktive Lage • gehobene Klientel • ansprechendes Erscheinungsbild (Stil passt) • digitales Röntgen	• Gesellschaftsform Einzelpraxis • hoher Anteil an Privatpatienten/Privatleistungen • digitales Röntgen, DVT	• Gesellschaftsform Einzelpraxis • hohe Scheinzahl • großer Patientenstamm
-	• Gesellschaftsform MVZ • größer und teurer als angestrebt	• aktuell Schwerpunkt Implantologie (keine Fortbildung vorhanden, Schwerpunkt muss bei Übernahme aufgegeben werden) • Scheinzahl überschaubar • Modernisierung notwendig (Stil passt nicht)	• wird von Zahnärztin abgegeben  • nur zwei Zimmer (wenig Möglichkeit passives Einkommen zu generieren) • Analoges Röntgen und Karteikarten

strebten Soll-Zustand zu überführen – und das alles idealerweise termingerecht unter Berücksichtigung des geplanten Eröffnungsdatums.

Pufferkapazitäten

Ihre zeitliche Planung sollte in jedem Fall Pufferkapazitäten aufweisen. Kalkulieren Sie mit ein, dass es zu Wartezeiten kommen kann, bis Sie überhaupt Handwerker für die geplanten Tätigkeiten bekommen und dass sich die Ausführung von Arbeiten ggf. verzögern kann, was unweigerlich auch zu einem verspäteten Start des nächsten Gewerks führt.

Sonstige Investitionen



Bevor Sie mit Ihrer neuen Praxis starten, möchten Sie sich ggf. auch noch einige zusätzliche medizinische Geräte zulegen, den Hygienebereich auf den aktuellen Stand bringen, etwas im Bereich EDV/Kommunikation modernisieren oder die Praxis mit neuem Mobiliar/Dekoration ausstatten.

Konkrete Planung

Machen Sie sich hier eine konkrete Planung, was Sie definitiv vor der Praxiseröffnung benötigen und was auch im laufenden Betrieb nachfolgen kann. Informieren Sie sich bei verschiedenen Anbietern, holen Sie sich Angebote ein und beachten Sie die Lieferzeiten sowie ggf. auch Aufwand für die Inbetriebnahme/Einweisung etc.

Eröffnungsdatum

Ausgehend von Ihrem geplanten Eröffnungsdatum sollten Sie zeitlich gesehen immer rückwärts planen, um sicherzugehen, dass z. B. Medizintechnik, ohne die Sie die Praxis nicht zum geplanten Termin eröffnen können/möchten, rechtzeitig geliefert und in Betrieb genommen wird.

Denken Sie dabei an Investitionen in verschiedenen Bereichen, z. B.

Medizintechnik:

- Behandlungseinheit
- Hand- und Winkelstücke
- Röntgengeräte
- Mikroskop

Investitionen in verschiedenen Bereichen

- Lupenbrille
- Kompressor
- Amalgamabscheider
- Absaugung
- CAD/CAM-Geräte
- Kleingeräte (z. B. UV-Lampe, Endo etc.)
- Praxismaterialien

Hygiene:

- Hygiene-Möbel
- Thermodesinfektor
- Sterilisationsgerät
- Kleingeräte
- DAC
- EDV
- Validierung

EDV/Kommunikation:

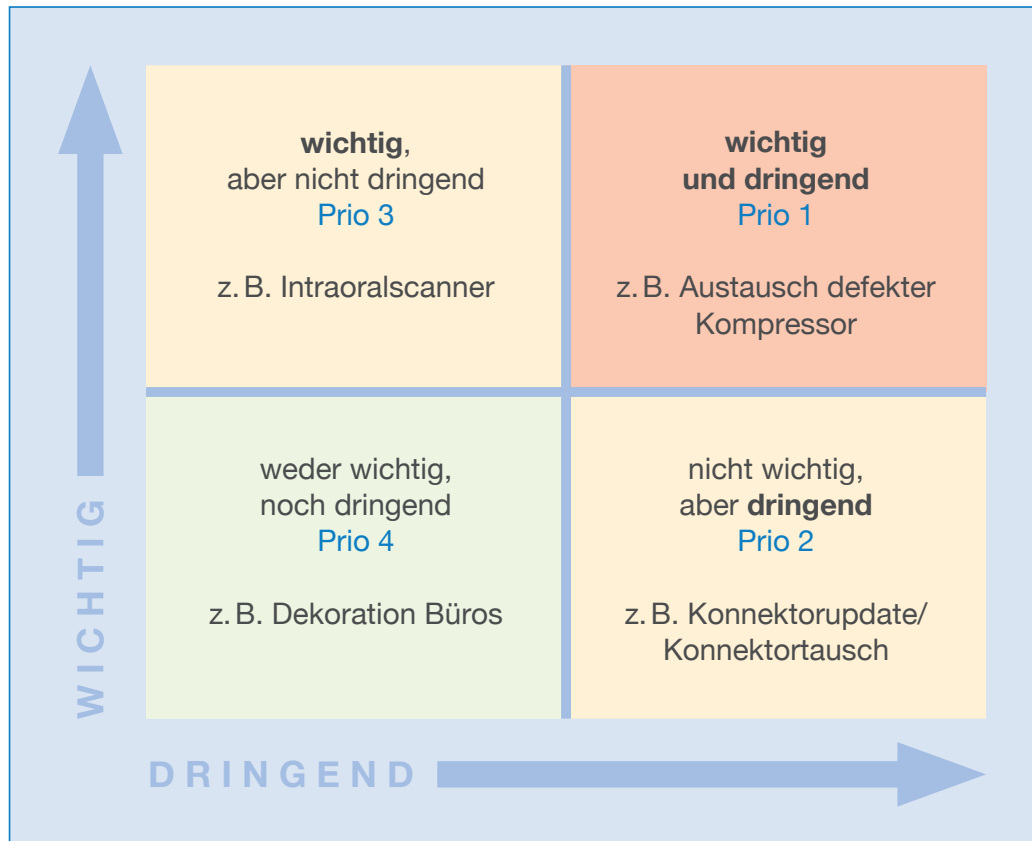
- Praxismanagement-Software
- Hardware (z. B. Server, Telefonanlage, Computer, Kopierer, Server)
- Komponenten der Telematik-Infrastruktur (z. B. Konnektor, SMC-B, eHBA, KIM, Software-Module für ePA, eAU, eRezept, EBZ)

Praxismobiliar und Einrichtung:

- Rezeption
- Wartezimmer
- Behandlungszimmer
- Büros

Listen Sie auf, was Sie kaufen möchten und bearbeiten priorisiert diejenigen Dinge, ohne die Ihr Praxisbetrieb nicht starten kann.

Einen einfachen Überblick über die Reihenfolge, in der Sie sich mit den geplanten Investitionen beschäftigen sollten, erhalten Sie, wenn Sie diese innerhalb der folgenden Matrix einsortieren:



- „Dringend“ sind Dinge, die sofortige Aufmerksamkeit erfordern, z. B. weil sie gesetzlich (zu einem Stichtag) gefordert sind oder weil sie bei Nicht-Beachtung verhindern, dass Sie arbeiten können.
- „Wichtig“ sind Dinge, die für Sie/Ihre Praxis richtungweisend, wesentlich und nicht nebensächlich sind; die Bewertung ist von der persönlichen Einstellung/Einschätzung abhängig.



Hinweis: Sie können diese Matrix generell immer dann verwenden, wenn Sie vor einer Priorisierungsproblematik stehen, z. B. auch dann, wenn Sie eine ganze Reihe an Aufgaben auf Ihrer „To-Do-Liste“ haben und sich nicht entscheiden können, womit Sie sinnvollerweise zuerst anfangen sollten.

Download: Hinweise und Inhalt

Hinweise

Mit diesem Buch erhalten Sie Zugriff auf den begleitenden Download. Dieser besteht aus PDF und Textdateien mit Arbeitsblättern, Checklisten und Vorlagen. Die Textdateien können Sie auf Ihre Bedürfnisse anpassen.

Sie finden den Download unter diesen Link:

Alternativ nutzen Sie bitte den QR-Code:

Inhalt

Kapitel 1

- Arbeitsblatt: Gründe für die Praxisgründung
- Arbeitsblatt: Erstellen Ihrer Praxisvision
- Arbeitsblatt: Definition von Zielen
- Vorlage: Pro- und Contra-Liste
- Vorlage: Entscheidungsmatrix
- Arbeitsblatt: Goodwill-Berechnung

Kapitel 2

- Checkliste: Kaufverhandlung
- Checkliste: Versicherungen
- Schnellcheck – QM

- Checkliste: Bestandteile einer vollständigen Aufklärung
- Patientenrechtegesetz – Aufklärung und Einwilligung
- Checkliste: Datenschutzhandbuch
- Checkliste: Hersteller von Sonderanfertigungen im Sinne der MDR?
- Übersicht: Telematik-Infrastruktur
- Checkliste: Telematik-Infrastruktur
- Akteure im Arbeitsschutz
- Übersicht – arbeitsmedizinische Vorsorge
- Schnellcheck: Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
- Checkliste: Notfallmanagement
- Checkliste: Aushangpflichtige Gesetze
- Checkliste: Sonstige Investitionen
- Arbeitsblatt: Reihenfolge für Investitionen
- Arbeitsblatt: Stärken und Schwächen

Kapitel 3

- Schaubild: Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg
- Arbeitsblatt: „Bettkantenentscheidung“
- „Spielregeln“ für ein positives Betriebsklima
- Arbeitsblatt: Mitarbeiterentwicklungsbedarf ermitteln
- Skalen zur Mitarbeiterbefragung
- Persönliche Mitarbeiterbefragung – Ablauf, Tipps und Fragenkatalog
- Vorlage Patientenbefragung