AUS ALT MACH NEU – WORAUF ES BEI EINER PRAXISÜBERNAHME ZU ACHTEN GILT

Hanriet Tamazian (FEDERER & PARTNERS)

Wer die Übernahme einer Praxis plant, wird rasch mit vielen neuen Fragestellungen konfrontiert – Entscheidungen müssen als Eckpfeiler für die Zukunft gefällt werden, doch wann sind welche Punkte von Relevanz? Was kann allenfalls noch etwas hinausgezögert werden?

Praxisinfrastruktur

Der grosse Vorteil einer Praxisübernahme liegt darin, dass die Infrastruktur bereits gegeben ist, zumindest ein Grossteil davon. Allerdings stellt sich oftmals für den Nachfolger die Frage, ob, wann und welche Veränderungen respektive Investitionen notwendig sein werden. In den häufigsten Fällen ist das Inventar schon in die Jahre gekommen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass gleich am Tag der Übernahme eine Renovation erforderlich ist. Vielfach kann zunächst die Praxis nach der Übernahme in der gleichen Form weitergeführt werden. Eine Pinselrenovation oder gar kompletter Umbau kann dann zu einem späteren, allenfalls günstigeren Zeitpunkt ausgeführt werden.

Folgende Argumente sprechen für eine spätere Renovation:

- Das Investitionsvolumen wird nicht zu Beginn in die Höhe getrieben. Dies kann vor allem dann von Vorteil sein, wenn der Nachfolger über kein oder nur geringes Eigenkapital verfügt.
- Der Nachfolger hat die Möglichkeit, sich zunächst in der Praxis einzuleben und aufgrund der persönlichen Praxiserfahrung für sich einen individuell geeigneten Praxisablauf zu definieren und zu realisieren.
- Zu Beginn der Praxistätigkeit ist die Steuerbelastung tiefer, da die Abschreibungen für den Goodwill und allfällige Neuinvestitionen bezüglich Gerätschaften berücksichtigt werden können. Daher könnte eine spätere Renovation die Steuerbelastung bei einem höheren Gewinn erneut minimieren.
- Für die Patienten ist die Praxisübergabe bereits ein grosser Schritt, daher kann für sie die Situation erleichtert werden, indem ihnen die Praxisinfrastruktur zunächst vertraut bleibt.

Je nach Situation kann sich auch ein Umbau direkt am Anfang lohnen. Hier empfiehlt sich auf jeden Fall der Beizug eines Fachexperten, wenn zum Beispiel das Labor, die Sterilisation usw. nicht den aktuellen Anforderungen entsprechen. Eine Renovation bedingt jedoch die Schliessung der Praxis, somit ist auch mit Umsatzeinbussen zu rechnen, ausser man nutzt ein Provisorium, wie dies beispielsweise mit der Dentalbox bei Zahnärzten möglich ist. Daher gilt es, eine Renovation bzw. einen Umbau sehr gut und professionell zu planen.

Nebst der Immobilie sollten auch die Gerätschaften genauer unter die Lupe genommen werden. Die Geräte, die noch einwandfrei funktionieren, sollten übernommen und

weiter genutzt werden, ausser es bestehen grosse Vorteile in der Investition in neue Geräte (z. B. stark weiterentwickelte Technologie, bessere Untersuchungsmöglichkeiten, günstigere Wartungskosten usw.).

Mietvertrag

Mit der Infrastruktur tritt man in den bestehenden Mietvertrag ein oder erhält die Möglichkeit, den Mietvertrag neu zu verhandeln. Im zweiten Fall ist es wichtig, sich professionell beraten zu lassen, da viele relevante Elemente zu berücksichtigen sind, wie beispielsweise:

- Mietdauer sowie Verlängerungsoptionen
- Mietzins – vielfach wird in solch einer Situation eine Mietzinserhöhung definiert
- Allfällige Beteiligung seitens der Eigentümerschaft an den Renovationskosten
  - Viele Eigentümer beteiligen sich gerne an den Kosten, wenn ein langjähriger Mietvertrag abgeschlossen werden kann. Dabei werden in der Regel Kosten für allgemeine Punkte wie Sanitärinstallationen, Bodenbeläge usw. übernommen, die unabhängig eines Praxisbetriebs genutzt werden können.
- Integration des Grundbucheintrags (für den Zeitpunkt relevant, wenn die Eigentümerschaft die Immobilie veräussern sollte). Der neue Eigentümer hat aufgrund der Vormerkung des Mietvertrags im Grundbuch nicht die Möglichkeit, den Mietvertrag wegen Eigenbedarf zu kündigen.
- Übernahme einer Rückbaupflicht

Sollte der Nachfolger in den bestehenden Mietvertrag eintreten, so gilt es zu beachten, dass die Mietkaution, die seitens des bisherigen Praxisinhabers geleistet worden ist, im Kautionskonto bestehen bleibt. Es ist eine Ausgleichszahlung vom Nachfolger an den Vorgänger zu leisten. Dies ist unter Umständen bei der Beantragung eines Kredits ebenfalls zu berücksichtigen.

Mitarbeiter

Bei einer Praxisübernahme ist die Fortbeschäftigung des bestehenden Personals sehr ratsam, wie dies in allen anderen Branchen oft ebenso üblich ist. Nicht nur, da die Mitarbeiter bereits ein Vertrauensverhältnis zu den Patienten aufgebaut haben und es den Patienten erleichtert wird, dem Nachfolger ihr Vertrauen zu schenken, sondern auch, weil das Praxispersonal bestens mit den bisherigen Abläufen, Lieferanten, Zuweisern usw. vertraut ist und somit eine grosse Entlastung für die Übernahme bietet. Bei 40 % der Praxisübernahmen trennen sich jedoch die Wege der Praxismitarbeiter und des Nachfolgers innert weniger Monate. Hierfür sind die Gründe unterschiedlicher Natur, sei es, dass die Mitarbeiter Mühe mit Veränderungen innerhalb der bisherigen, gewohnten Strukturen haben; dass der Praxisinhaber sich ein anderes Engagement seitens des Personals erhofft hat; dass die neue Unternehmenskultur stark von der bisherigen abweicht usw. Wie in vielen anderen Situationen ist auch hier die Kommunikation von essenzieller Bedeutung. Anforderungen und Wünsche sollte der Nachfolger offen und klar kommunizieren, jedoch auch aufgeschlossen für Anregungen seitens der Mitarbeiter sein. Die Situation ist für beide Parteien in der Regel schon angespannt genug.

Patienten

Die Patientenkommunikation ist bei der Nachfolgeregelung von zentraler Bedeutung. Nebst der Kommunikationsart ist vor allem der richtige Zeitpunkt wegweisend. Kommuniziert man zu früh, dass man sich in den Ruhestand begeben möchte und einen Nachfolger sucht, dann riskiert man möglicherweise, dass die Patienten aus Unsicherheit einen

neuen Arzt aufsuchen. Kommuniziert man die Übergabe zu spät oder gar nicht, fühlen sich die Patienten meist überrumpelt. Daher sollten der Praxisinhaber und sein Nachfolger gemeinsam die Patienten über die Übergabe bzw. Übernahme informieren. Dabei darf jedoch das Arztgeheimnis nicht verletzt werden. Nur der bisherige Praxisinhaber darf rechtlich seine Patienten informieren, dass er seine Praxis an einen Nachfolger übergibt. Zu diesem Zeitpunkt darf der Nachfolger noch nicht mit den Patientendaten in Berührung kommen. Deshalb ist es ratsam, den Nachfolger im Informationsschreiben näher vorzustellen, am besten mit einem gemeinsamen Foto, jedoch gehört nur die Unterschrift des Praxisinhabers auf das Schreiben. Der ideale Zeitpunkt für die Information ist vier Monate vor der Übernahme. Nebst dem Schreiben kann man noch einen Informationsflyer im Wartezimmer auflegen, worin der Nachfolger vorgestellt wird. Im besten Fall arbeitet der bisherige Praxisinhaber über eine gewisse Zeit mit dem Nachfolger zusammen und übergibt somit die Praxis und Patienten sukzessive seinem Nachfolger.

Zuweiser

Nicht nur die Kommunikation gegenüber den bisherigen Patienten ist sehr wichtig, sondern auch die Kommunikation gegenüber den Zuweisern, vor allem bei spezialisierten Praxen. Auch hier gilt es, den richtigen Zeitpunkt und den richtigen Kommunikationskanal zu wählen. Es empfiehlt sich, den häufig zuweisenden Kollegen gemeinsam – also bisheriger Praxisinhaber und sein Nachfolger – einen angekündigten Besuch abzustatten und den

Nachfolger persönlich vorzustellen. Dadurch kann eine vertrauensvolle Ebene geschaffen werden. Zusätzlich sollten alle Zuweiser über die Nachfolgeregelung informiert werden. Dies kann schriftlich erfolgen. Hier ist nebst den persönlichen Angaben zum Nachfolger vor allem die fachliche Erfahrung von grosser Bedeutung. Wird der Nachfolger das Leistungsspektrum der Praxis erweitern, was wird beibehalten, was wird sich verändern, wo wird der Nachfolger allenfalls seine operative Tätigkeit ausüben usw. Auch hier wirkt ein gemeinsames Foto persönlicher und schafft eine erste Vertrauensbasis.

Partner und Lieferanten

Auch der Eintritt in das bestehende Netzwerk – Zulieferer, Partner im Bereich Versicherungen, Treuhand usw. – kann ratsam sein. Oftmals können die Nachfolger von den guten, teils sehr guten Konditionen profitieren. In der Regel empfiehlt sich zu Beginn das Fortführen von Partnerschaften. Nach und nach hat man dann die Möglichkeit, die Konditionen weiter zu verhandeln oder im Falle einer Unzufriedenheit einen neuen Partner zu suchen. Wer am Anfang unsicher ist, ob er einen Partner übernehmen möchte, ist gut beraten, wenn er ein bis zwei weitere Optionen überprüft und für sich die bestmögliche Lösung wählt.

Fazit

Die oben aufgeführten Punkte sind von grösster Bedeutung, aber es folgen noch viele weitere, wie die Übernahme der Domain, der Telefonnummern usw. Daher sollte auch die Übernahme einer Praxis sorgfältig vorbereitet und hierfür genügend Zeit eingeplant werden.

Hanriet Tamazian

Mitglied der Geschäftsleitung
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hanriet Tamazian begleitet seit 2008 Ärzte auf ihrem Weg in die eigene Praxis und betreut verschiedene Mandate mit Schwerpunkt Praxiseröffnung und -übernahme, Strategieberatung sowie Marketing.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
hanriet.tamazian@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch