

## PRAXISÜBERGABE

# Das Erfolgsmodell der Sukzession

Laut dem Berufsverband der Schweizer Hausärzte werden bis 2021 rund 75 % aller heutigen Hausärzte in Pension gehen, was einer Zahl von 4700 Hausärzten entspricht. Ein guter Grund für uns, das Thema der Nachfolgeregelung zum Leitthema des vorliegenden Journals zu wählen.

**D**a wir als Softwarehersteller und IT-Dienstleister in der Regel erst dann mit der Praxisübergabe in Berührung kommen, wenn wir die neuen Ärzte schulen, haben wir uns mit einer externen Kompetenz in diesem Bereich, mit Herrn Dr. Hansruedi Federer getroffen. Dr. Federer ist seit über 20 Jahren im Gesundheitswesen als Berater und Unternehmer tätig und durfte bereits viele Praxisübergaben begleiten.

**Herr Dr. Federer, Sie unterscheiden drei Modelle der Nachfolgeregelung: die kalte Übergabe, die begleitete Übergabe und die Sukzession. Können Sie diese drei Modelle kurz umreissen?**

Die kalte Übergabe beinhaltet einen klaren Schnitt. Von einem Tag auf den anderen werden die Patienten von einem neuen Arzt betreut. Dieses Modell empfehlen wir selbstverständlich niemandem. Es kommt aber leider nicht selten vor. Gerade wenn sich der Praxisinhaber aus gesundheitlichen Gründen schnell von der Praxis trennen muss.

Eine begleitete Übergabe dauert maximal drei Monate. Der Inhaber praktiziert in dieser Zeit noch stark reduziert zusammen mit dem Nachfolger und übernimmt dessen Ferienvertretung. Aber auch dieses Modell empfehlen wir nicht gerne, da wir aus Erfahrung wissen, dass drei Monate eine zu kurze Zeit sind. Für die Vorgänger, weil das Loslassen mehr Zeit beansprucht, und für die Nachfolger, weil diese oftmals den fachlich qualitativen Austausch vermissen. Wir plädieren deshalb klar für eine Sukzession. Dabei findet die Übergabe in mehreren Phasen und innerhalb von bis zu drei Jahren oder länger statt.

Beim Praxisverkauf verpflichtet sich der Verkäufer, in der Praxis zu bleiben und den Käufer einzuführen. Idealerweise übernimmt der Käufer einen Teil des Patientenguts und die Neupatienten. Das Tempo des Verlaufs richtet sich nach der gesamten Dauer der Sukzession. Zum Zeitpunkt, an dem beide Ärzte ein gleiches Arbeitsvolumen betreuen, besteht eine stabile Doppelpraxis, in der die Kultur des Vorgängers weitergelebt, die Kosten der Infrastruktur geteilt und der Umsatz durch die «alten» und «neuen» Patienten massiv gesteigert werden können. In 80 Prozent der Fälle erleben wir, dass gerade bei Spezialisten, ein weiterer Nachfolger gesucht wird und die Doppelpraxis in dieser Form bestehen bleibt. Eine Win-Win-Situation für die beiden neuen Ärzte, die Patienten, die Zuweiser und natürlich den Verkäufer, der sein Unternehmen in guten Händen weiss. Der Rückzug des Verkäufers findet sukzessive statt. Die Patienten werden nach und nach übergeben. Hier kann es passieren, dass sich die Verkäufer entscheiden, als Ferienvertretung und Aushilfe nochmals eine gewisse Zeit tätig zu bleiben.

**Beschäftigen sich die Ärzte schon früh mit der Übergabe?**

Das ist sehr unterschiedlich. Die einen kommen direkt nach ihrem 60. Geburtstag und möchten die Nachfolge weit im Voraus planen. Die anderen möchten die Übergabe in drei Monaten über die Bühne gebracht haben. Die Erwartungen und Vorstellungen hängen stark von der Persönlichkeit ab. Dessen ungeachtet empfehlen wir allen, sich ein grosses Zeitfenster zu reservieren. Und wenn ich gross sage, dann spreche ich

«Mit einer frühzeitigen Nachfolgeplanung hat man schon viel zu einer erfolgreichen Praxisübergabe beigetragen.»

von mehreren Jahren. So können mehr Kontakte hergestellt werden und die Chance, den passenden Nachfolger zu finden, steigt. Neben der frühzeitigen Auseinandersetzung mit dem Thema ist es zudem hilfreich, die Praxis sauber zu dokumentieren.

**Was verursacht am meisten Bauchschmerzen bei einer Übergabe?**

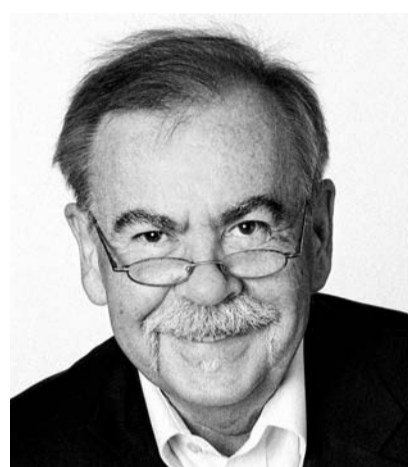
Es sind vielfach die Gedanken darüber, was nachher kommt. Gerade bei Ärzten, die Ihren Beruf leidenschaftlich ausgeübt haben, kann es sein, dass sie ein Burn-out erleiden oder unbedingt wieder arbeiten gehen möchten. Einfach, weil die Praxistätigkeit einen grossen Teil des Lebensinhalts eingenommen hat. Ich kann das sehr gut nachvollziehen und versuche dem selbst mit Freizeitbeschäftigungen dagegen zu steuern. Ob es klappen wird? Ich kann es noch nicht sagen.

**Wie finden Sie die passenden Paare aus Praxisinhaber und Käufer?**

Dieser Prozess verläuft nicht anders als bei üblichen Stellenausschreibungen. Wir schreiben die zum Verkauf stehenden Praxen in unserem Bulletin aus und interessierte Käufer melden sich darauf. Mit einer Prüfung der CVs und einem Interview von zwei bis drei Stunden nehmen wir bereits eine erste Selektion vor und geben die Empfehlungen weiter an den Praxisinhaber. Ob sich zwei finden, hängt oftmals von der Sympathie ab.

**Was kann nicht geplant werden?**

Der Verkauf an sich. 70 Prozent der Grundversorgerpraxen sind nicht verkäuflich! Das heisst, es gibt keine Garantie für eine Praxisübergabe. Es ist dementsprechend ein Fehler zu denken, der Praxisverkauf sei ein Teil der Altersvorsorge. Viele Faktoren können einen Verkauf erschweren oder gar verunmöglichen. Wie zum Beispiel die Eröffnung eines Gesundheitszentrums in der gleichen Strasse.



Dr. Hansruedi Federer unterstützt Arztpraxen bei der Nachfolgeregelung.

Bild: Federer & Partners

**Die andere Seite des Verkaufs ist die Übernahme. Worauf muss bei einem Praxiskäufer geachtet werden?**

Auf einen hohen Ertragswert, einen gut gefüllten Patientenstamm, eine zeitgemässe Infrastruktur und idealerweise sollte die Krankengeschichte bereits elektronisch geführt werden. Es ist eine Illusion zu glauben, man könne mit einer schlecht etablierten Praxis ein «Schnäppchen» machen und mit ein paar wenigen Investitionen den Umsatz steigern. Das funktioniert nur in äusserst seltenen Fällen.

**Wie hat sich die Praxisübergabe in den letzten zehn Jahren verändert?**

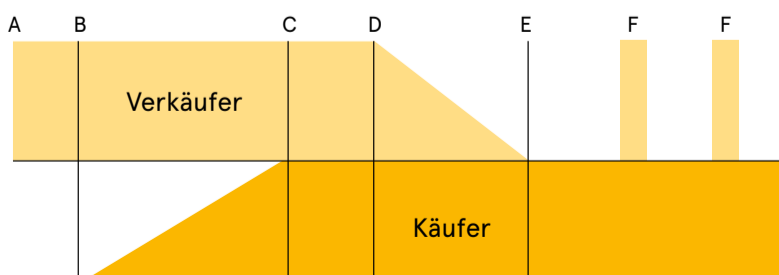
Wir stellen fest, dass die jungen Ärzte, die eine Praxis erwerben möchten, stark verunsichert sind. Wir erklären uns die Verunsicherung damit, dass Assistenzärzte heute einem enormen Druck ausgeliefert sind. Das belastet das eigene Selbstwertgefühl und den Mut, den man bis zu einem gewissen Grad auch mitbringen muss, enorm.

**Abschliessend noch eine Frage: was wäre Ihre Medizin gegen den Grundversorgermangel in der Schweiz?**

Ich würde die Höhe der Taxpunkte an die Ärztedichte anpassen: je weniger Ärzte in einem Gebiet sind, desto höher sollten die Taxpunkte sein – so würde sich der Markt von selbst regulieren.

**Zusammen mit Federer & Partners wird die Vitodata AG im Herbst 2013 eine Veranstaltung zum Thema «Optimierung der Praxisübergabe» anbieten. Einladung und Programm folgen nach den Sommerferien.**

## Schematische Darstellung der Sukzession



- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| A: Praxisverkauf                 | D-E: Reduktionsphase des Verkäufers                    |
| B: Eintritt Käufer in die Praxis | E: Austritt Verkäufer                                  |
| B-C: Startphase des Käufers      | E-F: Alleinige Fortführung der Praxis durch den Käufer |
| C-D: Doppelpraxis                | F: Stellvertretungen durch Verkäufer                   |

Grafik: Federer & Partners