



Rechtliche Aspekte der Praxisübergabe

Eine gut geplante Praxisübergabe kann jederzeit erfolgen und sollte zu einer Win-Win-Situation führen. Entscheidend ist, dass sie während der Reife- und nicht erst während der Degenerationsphase einer Zahnarztpraxis erfolgt. Ferner ist eine frühzeitige Planung der Praxisübergabe unerlässlich.

Ausgangslage

Die Praxisübergabe bedeutet für den Zahnarzt oft den Ausstieg aus dem Berufsleben. Es kann auch andere Gründe für eine Praxisübergabe geben, wie Umzug aus familiären Gründen oder Lust auf eine persönliche Veränderung. Die Führung einer Zahnarztpraxis sollte grundsätzlich als reversibler Entscheidung angesehen werden. Mit dem richtigen Vorgehen ist ein Ausstieg jederzeit möglich. Ferner ist in den nächsten Jahren in verschiedenen Regionen der Schweiz eher ein «verkäuferfreundlicher Markt», d.h. eine rege Nachfrage nach Praxisobjekten, zu erwarten. Dieser Artikel kann weder den Beizug eines Rechtsanwalts bei der Praxisübergabe ersetzen noch darf er als rechtliche Beratung angesehen werden.

Entwicklungsphasen einer Zahnarztpraxis

Um die Praxisübergabe planen und durchführen zu können, sind die folgenden Entwicklungsphasen einer Zahnarztpraxis zu beachten:

Startphase: Diese Phase ist geprägt von Investitionen, Aufbauarbeiten und der Etablierung im Markt. Der Umsatz pendelt sich ein, und die Profitabilität ist durch Investitionen und andere Aufbaukosten belastet. Eine Praxisübergabe dürfte in dieser Phase lediglich als Notverkauf stattfinden.

Wachstumsphase: Die Praxis hat sich etabliert und verzeichnet ein Wachstum an Patientenzahl und Umsatz bei steigender Profitabilität. Das Praxispersonal wird erweitert, etwa durch Assistenten, DHs oder PAs. Es werden zusätzliche Geräte angeschafft. Praxisübergaben in dieser Phase sind eher selten.

Reifephase: Die Praxis hat ihren Zenit erreicht und ist etabliert und profitabel. Der Patientenstamm stabilisiert sich. Beim Praxispersonal werden nur noch Abgänge ersetzt. Die Reifephase wäre ideal für die Praxisübergabe, da der wirtschaftliche Wert der Praxis am grössten ist.

Degenerationsphase: Die Praxis hat ihren Zenit überschritten. Die Arbeitstage des Zahnarztes werden kürzer und die Ferien länger. Nur noch die nötigsten Ersatzinvestitionen werden vorgenommen. Das Marktpotenzial wird nicht ausgeschöpft. Insbesondere werden, trotz entsprechender Anfragen, keine neuen Patienten aufgenommen oder mit langjährigen aufwendigen Behandlungen be-

gonnen. Der Patientenstamm überaltert mehr und mehr. Nicht selten entstehen dadurch Marktpotenziale für neue lokale Konkurrenten. Viele Praxisverkäufe finden leider erst in dieser Phase statt.

Zielsetzungen und Hausaufgaben des Praxisübergabers

Bevor die Praxisübergabe in Angriff genommen wird, sollte der Zahnarzt seine persönlichen Zielsetzungen definieren. Häufig stehen die folgenden Ziele im Vordergrund:

- Rekrutierung eines geeigneten Nachfolgers für die eigenen Patienten oder die Übergabe der Praxis an eine bestimmte Person (Nachkommen, Assistent)
- Sicherung der Arbeitsplätze des Praxispersonals
- Sicherung der zahnmedizinischen Versorgung des Praxisstandorts (vor allem in ländlichen Gebieten)
- Erzielung eines angemessenen Preises
- Besondere einzelfallbezogene Aspekte, z.B. bei Kieferorthopäden die «Zunft» (Universitätsausbildung) des Nachfolgers

Bevor mit der Suche nach einem Nachfolger begonnen wird, sollte der Zahnarzt folgende Hausaufgaben erledigen:

- Verlängerung der Reifephase: Verhinderung oder Milderung des Eintritts der Degenerationsphase (z.B. Verjüngung und/oder Vergrösserung des Patientenstammes); Erhaltung des Wertes und der Marktstellung der Praxis
- Private Lebensplanung: Ausstieg aus dem Berufsleben respektive berufliche Veränderung; Auswirkungen auf persönliche und finanzielle Situation; Einbezug des Lebenspartners und der Nachkommen
- Steuerplanung: Zeitpunkt des Verkaufs; Abklärung von Steuerfolgen und Steueroptimierungspotenzial

■ «Zubereitung des Übergabeobjekts»: Investitionsplanung; Bewertung der Praxis; Lösung allfälliger offener Probleme der Praxis; Bereitstellung von betriebswirtschaftlich und rechtlich relevanten Dokumenten; Erstellung einer ansprechenden Dokumentation für Interessenten

■ Regelung der mit der Praxis zusammenhängenden Verhältnisse: Mietvertrag des Verkäufers (Kündigungsfristen, Rückbaupflichten); Versicherungen (Kündigungen)

■ Kommunikation: Rechtzeitige Information und umfassender Einbezug des Praxispersonals; rechtzeitige und angemessene Information der Patienten

Abwicklung des Praxisverkaufs

Die Kontaktaufnahme mit Interessenten sollte erst erfolgen, wenn sämtliche Hausaufgaben erledigt worden sind. Durch Inserate und andere Massnahmen kann rasch ein grosser Interessentenkreis erreicht werden.

Bezüglich des Preises können Praxisschätzungen eine Indikation bilden. Es gibt aber letztlich nur einen Preis für eine Zahnarztpraxis, nämlich den Marktpreis, den ein Käufer überhaupt zu bezahlen bereit ist.

Ein Praxisverkauf kann auch im Rahmen einer sogenannten «Auktion» (kein Steigerungskauf im Sinne von Art. 229 ff. OR), einem mehrstufigen normierten Verfahren, das vor allem bei Unternehmensverkäufen durchgeführt wird, stattfinden. Eine solche «Auktion» erlaubt dem Verkäufer eine Kontrolle des Prozesses, ermöglicht einen optimalen Vergleich der Interessenten und verschafft ihm eine optimale Verhandlungsposition.

Bei der vertraglichen Regelung seiner Praxisübergabe sollte der Verkäufer insbesondere die folgenden Punkte beachten (vgl. für eine ausführliche Darstellung der vertraglichen Regelungspunkte Dental World Nr. 15, April 2004):



Fortsetzung von Seite XX

Arztgeheimnis: Regelung des Zugangs des Käufers zur Patientenakte im Einklang mit dem Arztgeheimnis und den übrigen rechtlichen Vorschriften, etwa über die Aufbewahrungsdauer von Patientenakten. Eine ungenügende vertragliche Regelung setzt den Verkäufer u. a. dem Risiko einer strafrechtlichen Verfolgung aus (Art. 321 StGB)

Kaufpreis: Vollständige Zahlung bei der Praxisübergabe

Gewährleistungen: Verzicht auf Gewährleistungen oder Abgabe von zumutbaren Gewährleistungen bezüglich Patientenstamm, Geräten und Inventar an den Käufer

Abrechnungspflicht: Abrechnung von nach der Praxisübernahme beim Käufer eingegangenen Honorare des Verkäufers

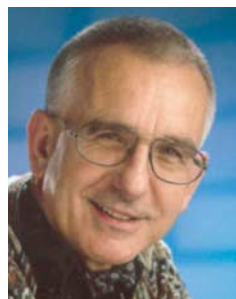
Regelung der Übernahme von Verpflichtungen des Verkäufers durch Käufer: Eintritt in Mietvertrag; Übernahme von Rückbaupflichten des Verkäufers; sonstige Verpflichtungen

Win-Win-Situation als Ziel

Der Praxisverkauf sollte zu einer Win-Win-Situation für den Verkäufer und den Käufer führen. Oberstes Anliegen für beide Parteien sollte sein, dass die Praxis in ihrer Reifephase übergeben wird. Dies ist schliesslich auch im Interesse der Patienten!

Boris Etter, lic. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M.
Mitglied der Geschäftsleitung, SMPM Swiss
Medical Practice Management GmbH, Uster-Zürich
boris.etter@smpm.ch

Erfahrungen mit der Praxisübergabe



Interview mit Dr. Hanspeter Baeschlin

Dr. Hanspeter Baeschlin verkaufte im Jahre 2000 seine Praxis nach 34-jähriger Tätigkeit an seinen Nachfolger. Bereits acht Jahre zuvor befasste er sich zum ersten Mal mit dem Thema Praxisübergabe. Dr. Baeschlin berichtet Dental World, wie er seine Praxisübergabe persönlich erlebt und welche Lehren er daraus gezogen hat.

■ Dental World: Was bedeutete die Praxisübergabe emotional für Sie?

Dr. Hanspeter Baeschlin: Am 23. Dezember 2000 beendete ich meine Berufstätigkeit bei einem gemeinsamen Apéro mit Freunden und Patienten in meiner Praxis. Es war anschliessend ein eigenartiges Gefühl, meine Praxistüre zum letzten Mal abzuschliessen. Ich realisierte plötzlich, dass nun ein langer und interessanter Lebensabschnitt zu Ende gegangen war. Aber dank meiner zahlreichen Hobbys war es auch der Beginn einer neuen, ebenso spannenden Lebensphase.

■ Welche Ziele verfolgten Sie mit der Praxisübergabe?

Mein Ziel war es ursprünglich, voll bis zum Lebensalter von 67 Jahren zu arbeiten, um dann einen klaren Schnitt zu ziehen. Der Nachfolger sollte das Ruder vollständig übernehmen. Aufgrund von besonderen Umständen hörte ich aber zwei Jahre früher als geplant, bereits im Alter von 65 Jahren, auf. In erster Linie wollte ich einen guten Nachfolger finden. Damit meine ich nicht nur einen

fachlich guten Zahnarzt, sondern vor allem einen Zahnarzt, der die Patienten auf der menschlichen Ebene verstehen und betreuen kann. In zweiter Linie wollte ich meinem Praxispersonal für eine gewisse Übergangsfrist den Arbeitsplatz sichern.

■ Wann und wie weit sollte Ihrer Ansicht nach eine Praxisübergabe geplant werden?

Ein frühzeitiger Beginn mit der Planung, etwa acht bis fünf Jahre vor dem gewünschten Übergabezeitpunkt, ist unerlässlich. Der Zahnarzt muss sich selbst über alle relevanten Aspekte der Übergabe informieren. Insbesondere sollten die Aspekte der Steuerplanung und Investitionsplanung frühzeitig beachtet werden.

Wichtig war im Falle meiner Zahnarztpraxis auch eine rechtzeitige Verjüngung des Patientenstammes, da ich lange Zeit keine neuen Patienten mehr aufgenommen hatte. Im Hinblick auf die Übergabe begann ich wieder neue Patienten aufzunehmen und verjüngte so meinen Patientenstamm. Der Nachfolger selber wird häufig aber sehr spät gefunden. Letztlich spielt oft auch der Zufall eine Rolle.

■ Was sind Ihrer Ansicht nach die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Praxisübergabe?

Sehr wichtig war für mich die frühzeitige Planung und die Aneignung von Kenntnissen durch schriftliche Unterlagen und Seminare sowie der Beizug eines externen Beraters. Die Verhandlungen mit potenziellen Nachfolgern sollten ohne übertriebene Vorstellungen erfolgen. Dennoch muss der Zahnarzt wissen, was er will. Das Vertrauen in die Person des Nachfolgers ist absolut entscheidend. Ein «konstruktives Misstrauen» gegenüber externen Beratern erachte ich als nützlich. Der Zahnarzt darf sich nicht vollständig den Beratern ausliefern.

■ Was haben Sie aus der heutigen Sicht richtig gemacht und was würden Sie heute anders machen?

Richtig war es, frühzeitig mit den Vorbereitungen anzufangen. Zu wenig setzte ich mich mit der Verhandlungsführung und Verhandlungsstrategie auseinander. Mir fehlte vor allem zu Beginn der Verhandlungen eine Checkliste mit den für mich wesentlichen Punkten. Ich erschien nur mit den Formularen des Praxiswertes zur ersten Verhandlung. Vorteilhaft war es hingegen, dass ich diese Nachlässigkeiten dadurch korrigieren konnte, dass ich mich kurz aus den Verhandlungen zurückzog und einen Berater beizog.

■ Herr Dr. Baeschlin, vielen Dank für dieses interessante Interview.

Boris Etter