

ENTWICKLUNG DES ZAHNARZTMARKTES

Investoren und Z-MVZ (Teil 7): Tipps zum Umgang mit/ohne/gegen Investoren

von Dr. Detlev Nies und Dipl.-Volksw. Katja Nies, Sachverständige für die Bewertung von Arzt- und Zahnarztpraxen, praxisbewertung-praxisberatung.com

| Was tun, wenn ein Investor anruft? Eine immer und für alle Situationen gültige Antwort darauf gibt es nicht. Unterschiedliche Ausgangssituationen und verschiedene Konstellationen erfordern entsprechend angepasste Verhaltensweisen. Deshalb können an dieser Stelle nur allgemein gehaltene Vorschläge unterbreitet werden, wie man sich gegenüber Investoren und den von ihnen betriebenen bzw. kontrollierten Praxen verhalten kann. |

Wenn Sie Ihre Praxis oder Praxisanteile abgeben möchten

Generell gilt: Nach unserer Erfahrung hilft es vielen bei bedeutsamen Entscheidungen, die Vor- und Nachteile der sich bietenden Alternativen stichpunktartig aufzuschreiben und zu bewerten. Oft fallen einem dabei Aspekte ein, die man vorher nicht erkannt und damit auch nicht berücksichtigt hat.

Bevor Sie Ihre Praxis – an wen auch immer – veräußern, sollten Sie eine Vorstellung davon haben, was ihre Praxis in etwa wert ist. Am einfachsten holen Sie hierzu ein Kurzgutachten ein – am besten von einem vereidigten Sachverständigen, da dieser zur Neutralität verpflichtet ist. Sofern Sie Ihre Praxis aus Altersgründen abgeben wollen, sollten Sie das Gutachten etwa zwei Jahre vor Ihrem geplanten Abgabetermin anfertigen lassen. So können Sie erforderlichenfalls noch Maßnahmen ergreifen, die den Wert Ihrer Praxis steigern.

PRAXISTIPP | Schaffen Sie „Waffengleichheit“. Investoren verfügen regelmäßig über ein großes Arbeiterteam. Was an Spezialwissen (als Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Volkswirt, Fachanwalt für Medizin- oder Arbeitsrecht usw.) nicht vorhanden ist, wird „eingekauft“. Auch Sie sollten dem Investor nicht allein gegenüberreten: Das Risiko ist zu groß, wichtige Aspekte zu übersehen. Suchen Sie sich ausgewiesene Fachleute Ihres Vertrauens – zumindest einen entsprechend spezialisierten Steuerberater und einen Fachanwalt für Medizinrecht – und lassen Sie sich beraten, bevor Sie etwas unterschreiben.

Klären Sie vorab, was die Beratung in etwa kosten wird. Vereinbaren Sie z. B. ein Festhonorar bis zum Abschluss einer Due-Diligence-Vereinbarung.

Beim Erstkontakt sollten Sie dem Investor möglichst wenig Praxisinterna (wie Umsätze, Patientenzahlen, Personalbestand usw.) mitteilen.

Die Verhandlungen sollten nicht unnötig in die Länge gezogen werden. Denn solche Phasen belasten den sowieso vollen Arbeitsalltag zusätzlich. Umgekehrt dürfen Entscheidungen nicht unter (künstlich aufgebautem) Zeitdruck getroffen werden. Diskutieren Sie mit den eigenen Vertrauten und Beratern ausreichend. Beziehen Sie auch Ihren Lebenspartner (und ggf. Ihre Kinder) in die Entscheidungen mit ein. Denn diese müssen die Konsequenzen Ihrer Entscheidungen mittragen.



Verhandeln Sie nicht allein – stimmen Sie sich mit Fachleuten und Ihrer Familie ab

Vereinbaren Sie für die Überprüfung Ihrer praxisinternen Unterlagen (Due Dilligence) einen möglichst kurzen Zeitraum, weil Sie während dieser Zeit in der Regel nicht mit anderen Interessenten verhandeln dürfen. Fordern Sie im Gegenzug, dass der Investor während der Zeitspanne, in der Ihre Unterlagen überprüft werden, im Umkreis von z. B. 25 km ebenfalls mit keinen anderen Praxen verhandeln darf.

Regeln Sie nach Möglichkeit die Bezahlung des vollständigen Kaufpreises bei Vertragsabschluss bzw. bei Besitzübergang.

Prüfen Sie eingehend die Zusicherungen, die Ihr Vertragspartner von Ihnen bei Vertragsabschluss verlangt. Lassen Sie sich unklare Formulierungen von Ihrem Vertragspartner und Ihrem Rechtsberater erläutern, bevor Sie den Kaufvertrag unterzeichnen. Bestehen Sie erforderlichenfalls auf Klarstellungen.

Rente ohne Schulden
starten

Wenn Sie die Praxis aus Altersgründen abgeben

Wenn Sie Ihre Praxis aus Altersgründen veräußern möchten, sollten Sie als erstes einen „Kassensturz“ machen. Beziffern Sie Ihr aktuelles Vermögen unter Berücksichtigung eines realistisch geschätzten Verkaufserlöses für die Praxis und aller bestehenden und zu erwartenden Verbindlichkeiten. Achten Sie darauf, dass Sie keinesfalls mit Kreditverbindlichkeiten in Rente gehen.

Überprüfen Sie Ihre
Liquidität im Alter
und den Zeitpunkt
des Ausscheidens

Klären Sie vorab, mit welcher Rente und welchen sonstigen laufenden Einnahmen Sie nach dem Verkauf Ihrer Praxis rechnen können und welche laufenden Ausgaben Sie voraussichtlich haben werden. Planen Sie eine angemessene Liquiditätsreserve ein. Überlegen Sie sich außerdem möglichst rechtzeitig, wie Sie aus dem Arbeitsleben aussteigen wollen:

- Möchten Sie kurzfristig oder mit einer langen Übergangsfrist aus dem Berufsleben ausscheiden?
- Sofern Sie eine Übergangszeit bevorzugen: Wie lange wären Sie bereit, als Teilhaber oder Angestellter in Ihrer ehemaligen Praxis weiterzuarbeiten?
- Welche Befugnisse möchten Sie behalten, sofern Sie weiterarbeiten?
- Was ist Ihnen wichtiger: dass Patienten und Personal in „gute Hände“ kommen oder dass Sie einen möglichst hohen Verkaufserlös erzielen?

Kassensturz machen

Wenn Sie als Miteigentümer weiterarbeiten

Wenn Sie im Z-MVZ als Miteigentümer weiterarbeiten möchten, sollten Sie darüber hinaus weitere Punkte beachten: Spielen Sie unter Zugrundelegung der Ihnen angebotenen Vertragskonstruktion verschiedene Umsatz- und Kostenstrukturen durch, um abschätzen zu können, wie sich Ihr Einkommen in den betreffenden Situationen verändert. Achten Sie darauf, dass das zu vereinbarende Grundeinkommen zumindest Ihre laufenden fixen und variablen Kosten abdeckt (siehe „Kassensturz“).

Bewertungsmethode
für Erwerb und
Verkauf festlegen

Als Miteigentümer gehören Ihnen Anteile an dem Z-MVZ. Legen Sie im Rahmen des Kaufvertrags fest, nach welcher Bewertungsmethode der Anteilswert bestimmt wird. Achten Sie darauf, dass der Maßstab für den Erwerb Ihres Anteils derselbe ist, der bei einem späteren Verkauf des Anteils angesetzt wird.

Vereinbaren Sie für den Fall von Streitigkeiten mit dem Investor eine außergerichtliche Beilegung des Streits. Hierfür gibt es zwei Möglichkeiten:

- **Schiedsgerichtsvertrag:** Die Entscheidung des Schiedsgerichts hat die gleichen Rechtswirkungen wie ein Verfahren vor einem ordentlichen Gericht. Die Überprüfung durch ein ordentliches Gericht ist ausgeschlossen.
- **Schiedsgutachten:** Bei grober Unbilligkeit oder Unrichtigkeit des Schiedsgutachtens ist die Überprüfung des Gutachtenergebnisses durch ein ordentliches Gericht möglich.

Achten Sie darauf, dass Sie in der Praxis in der Zukunft möglichst genauso weiterarbeiten können, wie Sie es in der Vergangenheit gewohnt waren. Minimieren Sie die Einflussmöglichkeiten des Investors auf Ihre tägliche Arbeit. Dafür ist es hilfreich, wenn sich mindestens 25,1 Prozent des Z-MVZ in Ihrem Eigentum befinden. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass ohne Ihre Zustimmung Personal weder eingestellt noch entlassen werden darf. Erfahrungsgemäß steht und fällt der Erfolg einer Praxis mit der Harmonie und Zusammenarbeit der Mitglieder des Praxisteam. Sofern die Praxis über ein zahntechnisches Praxislabor verfügt: Drängen Sie auf den Erhalt des Praxislabor.

Wenn Sie als Angestellter weiterarbeiten

Grundsätzlich wird ein angestellter Zahnarzt wie jeder andere abhängig Beschäftigte vom Arbeitsrecht geschützt. Trotzdem ist die Umstellung von „selbstständig“ auf „angestellt“ sowohl für den Zahnarzt als auch für den neuen Arbeitgeber schwierig: Ehemals selbstständige Zahnärzte erhalten meistens ein Gehalt, das nicht mehr in einen tarifvertraglichen Rahmen eingeordnet werden kann. Nach Jahrzehnten der Selbstständigkeit sind sie es gewohnt, unabhängig Entscheidungen zu treffen. Und auch der beste Arbeitsvertrag kann nicht alle Eventualitäten des Lebens erfassen und für ein reibungsloses Miteinander sorgen. Deshalb sollte sich jeder bisher selbstständige Zahnarzt selbstkritisch fragen, ob seine Persönlichkeitsstruktur für ein Angestelltenverhältnis überhaupt geeignet ist.

Ist dies positiv beantwortet, sind die üblichen Vertragsinhalte (Beginn, Laufzeit, Kündigungsfrist, Höhe des Gehalts, Urlaubsanspruch, Fortbildung, keine Weisungsgebundenheit bei zahnärztlichen Fragestellungen usw.) zu regeln. Außerdem sind je nach Interessenlage u. a. die folgenden Gesichtspunkte – ggf. unter Zuhilfenahme eines Fachanwalts für Arbeitsrecht – zu berücksichtigen (weiterer Regelungsbedarf ist denkbar):

- Bedingungen, unter denen ein variabler Gehaltsbestandteil gezahlt wird
- Ausgestaltung der Konkurrenzschutzklausel
- Aufgabenbereich und Zuständigkeiten
- Mitsprachebefugnisse bei der Geschäftsführung in Bezug auf
 - Personalangelegenheiten
 - Investitionen
 - Zusammenarbeit mit verbundenen Unternehmen
 - Materialeinkauf usw.

Einflussmöglichkeiten realisieren

Selbstkritisch prüfen, ob man Angestellter sein möchte

Wichtige Punkte vertraglich regeln

Nicht nur auf die Konkurrenz schießen, sondern die eigene Praxis optimieren

Wenn Sie als Konkurrent des Investors tätig sind

Erfahrungsgemäß ist es Erfolg versprechender, für die eigene Praxis zu kämpfen als gegen konkurrierende Praxen zu Felde zu ziehen. Hauptaugenmerk sollte der Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit, Angeboten und Praxisstrukturen gelten. Dabei schadet es natürlich nicht, z. B. einmal pro Woche die Internetseite des Konkurrenten durchzuklicken, um Veränderungen in dessen Personal- und Angebotsstruktur zu erkennen. Verlassen Sie sich außerdem nicht zu sehr auf die Äußerungen oder Sternchen von Patienten in Bewertungsportalen, weil derlei Angaben weder objektiv noch fälschungssicher sind.

■ Maßnahmen für die eigene Praxis

- Ergeben sich aus den Informationen des Praxisstatistik-Moduls Anhaltspunkte für Änderungen innerhalb des Klientels oder der Art und Menge der nachgefragten Behandlungen? Insbesondere:
 - Wie entwickelt sich die Zahl der Neupatienten pro Quartal?
 - Gibt es Leistungssegmente mit Umsatzeinbrüchen?
- Wie aktuell ist die Praxiswebsite?
- Ist das Leistungsangebot der Praxis aktuell?
- Welches Erscheinungsbild bietet die Praxis dem neuen Patienten?
- Praxisöffnungszeiten überprüfen:
 - Ist Schichtbetrieb möglich?
 - Wird ausreichend Behandlungszeit morgens früh und abends spät für Berufstätige angeboten?
 - Kann ein durchgehender Praxisbetrieb tagsüber organisiert werden?
- Wie gut ist der Kenntnisstand über neue behandlungsrelevante Entwicklungen in der Zahnheilkunde? Wie gut ist das Personal weitergebildet?
- Welche Änderungsvorschläge über Praxisabläufe, Praxismarketing etc. haben Mitarbeiter gemacht?

Zwei Genossenschaftsmodelle des FVDZ

Wenn Sie mit Kollegen zusammenarbeiten

Derzeit werden verschiedene Modelle der Zusammenarbeit zwischen eigenständigen Zahnarztpraxen diskutiert. Der Freie Verband Deutscher Zahnärzte e. V. (FVDZ) möchte die alte Idee der Einkaufsgenossenschaften in zwei modernisierten Formen wiederbeleben:

- **Dienstleistungsgenossenschaft:** Hier sollen Paketlösungen für die verschiedenen Bereiche der Praxisführung angeboten werden (z. B. Einkauf, Hygiene, Personal usw.). Die Genossen werden z. B. organisatorisch unterstützt und über Preisnachlässe und Gewinnausschüttungen am Erfolg der Genossenschaft beteiligt.
- **Genossenschaft zur gemeinschaftlichen Berufsausübung:** Die Genossen bleiben Eigentümer ihrer Praxen, womit die persönliche Leistungserbringung sichergestellt ist.

Damit eine genossenschaftliche Struktur für Einzelpraxen und kleine Gemeinschaftspraxen attraktiv wäre und messbare Vorteile bieten könnte, müssten zahlreiche Anforderungen erfüllt sein, die gleichzeitig wohl nur schwer zu realisieren sein dürften. Beispielhaft seien genannt:

■ Anforderungen an Zahnärzte-Genossenschaften

- Schlanke, internetbasierte Organisationsstruktur mit einheitlichen Modulen und standardisierten Internetverbindungen zu den teilnehmenden Praxen
- Preise für Materialien, Geräte und ggf. Dienstleistungen, die gegenüber Internetanbietern konkurrenzfähig sind
- Juristische Klippen umschiffen, z. B. beim Arbeitsrecht, falls die Genossenschaft Personal an Praxen „verleihen“ sollte
- Keine Versorgungsposten in der Geschäftsleitung der Genossenschaft für zahnärztliche Funktionäre aus Kammern und KZVen, weil das die Kosten erhöht
- Leistungsgerechte Bezahlung unabhängiger und fachkundiger Mitarbeiter, die für qualifizierte Praxisberatung in Bezug auf Praxisorganisation, Marketing, Schreiben von Behandlungsplänen, Abrechnung, Hygienevorschriften, Röntgen etc. zwingend erforderlich sind

Der Aufbau derartiger Strukturen dürfte viel Zeit in Anspruch nehmen und mit erheblichen (Gründungs- und Anlauf-)Kosten verbunden sein. Eine kurzfristige Umsetzung der Genossenschaftsidee scheint daher nicht sehr wahrscheinlich zu sein. Nicht zu vernachlässigen ist auch der Gesichtspunkt, dass der einzelne an der Genossenschaft teilnehmende Zahnarzt dem „Gemeinwohl“ der Genossenschaft einen Teil seiner individuellen Interessen, Ziele und Verhaltensweisen unterordnen müsste. Dies dürfte mit zunehmender Zahl der teilnehmenden Zahnärzte immer schwieriger werden.

Erfolg versprechende Alternativen könnten örtliche Initiativen sein, in denen sich interessierte und kooperationswillige Kollegen unter fachkundiger Anleitung von qualifizierten Beratern selbst organisieren und ausschließlich diejenigen Strukturen aufbauen, die sie auch tatsächlich gemeinsam nutzen wollen. Ggf. kann eine oben beschriebene „Dienstleistungsgenossenschaft“ die Beratung für derartige Zusammenschlüsse übernehmen.

Die Deutsche Ärzte- und Apothekerbank möchte ebenfalls Dienstleistungen für Zahnärzte anbieten und hat die „Zahnarztpraxis der Zukunft GmbH“ für 2019 angekündigt. Ob ein solches Modell funktionieren wird, bleibt abzuwarten.

FAZIT | Diese Serie „Investoren und Z-MVZ“ stellt eine aktuelle Bestandsaufnahme des Themenkomplexes dar. Änderungen in der Zukunft, vor allem Möglichkeiten zur Gründung weiterer Z-MVZ, sind möglich und im Gespräch, aber nicht sicher. Es ist davon auszugehen, dass bereits bestehende Z-MVZ Bestandschutz genießen werden. Das bedeutet, dass Praxisketten dauerhaft am Markt als Aufkäufer von Praxen, als Konkurrenten, Laborinhaber, Depotinhaber, Arbeitgeber und in vielen anderen Rollen auftreten können.

Finden Sie sich mit dem Unvermeidlichen ab, aber machen Sie das Beste daraus: Kämpfen Sie auf allen Ebenen für die Verbesserung Ihrer eigenen Praxis, nicht aber gegen die Konkurrenz.

Letzteres ergibt sich von allein, wenn Ihre Praxis (aus Sicht der Patienten) besser ist als die konkurrierende Z-MVZ-Struktur. Fast alle Patienten bevorzugen feste und qualifizierte zahnärztliche Ansprechpartner, zu denen sie ein Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Sie möchten nicht, dass sie in anonymen Praxisketten von wechselnden Behandlern betreut werden.

Nachteile von
Genossenschaften

Regionale Zahnarzt-
initiativen als
Alternative?