



© andresr / Getty Images / Stock

# Praxis zu vergeben

**Die aktuelle Lage.** Jeder zweite Zahnarzt in Deutschland geht in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand. Längst nicht jeder wird wohl einen Nachfolger für seine Praxis finden. Wer es besonders schwer hat – und was sich politisch ändern müsste.

**AUTORIN:** JUDITH JENNER

## WENN DER RUHESTAND NAHT,

ist das für viele Zahnärztinnen und Zahnärzte nicht nur Grund zur Freude. In ganz Deutschland suchen Praxisinhaberinnen und -inhaber händeringend Nachfolger. In Inseraten werben sie für ihre „Goldmine“ bei Hameln, führen Digitalisierung und Top-Personal an, aber auch Facetten wie „Lage am idyllischen Rhein“, „vielfältigen Freizeitmöglichkeiten“ oder eigene Parkplätze am Haus. Laut aktuellen Zahlen der Bundeszahnärztekammer (BZÄK) liegt das Durchschnittsalter der 72.589 in Deutschland tätigen Zahnärztinnen und Zahnärzte bei 48,6 Jahren. Schätzungen zufolge könnte bis 2030 jeder zweite Zahnarzt in den Ruhestand gehen. Dabei ist für die nachfolgende Generation die Niederlassung nach wie vor der Goldstandard: 80 Prozent der Studierenden streben sie an, nachdem sie erste Erfahrungen gesammelt haben, im Durchschnitt sechs bis neun Jahre nach der Approbation. Im Jahr 2019 entschieden sich laut einer Analyse des Instituts der Deutschen Zahnärzte (IDZ) 67 Prozent derjenigen, die sich neu niederließen, für die Übernahme einer Einzelpraxis. Das klingt erst mal viel – bedeutet aber, dass ein erheblicher Teil sich für eine andere Gründungsform entscheidet als den Praxiskauf.

## MEHR ANREIZ FÜR LÄNDLICHE REGIONEN

Vertreter und Vertreterinnen der Zahnärzteschaft sehen hier auch die Politik gefordert, denn nicht selten sind es regionale Probleme, die den Verkauf einer Praxis erschweren. „In den kommenden zehn Jahren gehen vor allem viele ältere männliche Zahnärzte in Rente. Oft in Regionen, die wirtschaftlich nicht attraktiv sind, wenn hier auch der Partner oder die Part-

nerin eine gute Stelle finden möchten“, erläutert Dr. Romy Ermler, Vizepräsidentin der BZÄK. „Hier braucht es Anreize für alle freien Berufe und nicht nur für die Zahnmedizin.“

Auch Dr. Gudrun Kaps-Richter, Stellvertretende Bundesvorsitzende im Freien Verband, sieht die Politik in der Pflicht: „Bundes- und Landespolitik sollten endlich ihr Versprechen einlösen, die Lebensbedingungen auf dem Land und in der Stadt anzugleichen.“ Dazu gehören zum Beispiel ein funktionierender öffentlicher Personennahverkehr oder alternative Transportkonzepte wie Ruftaxis, die Patienten zur nächsten Praxis bringen können.

Die Zahnärztin mit eigener Praxis in Heilbronn könnte sich auch vorstellen, dass Unternehmen, die „auf der grünen Wiese“ produzieren, in die Pflicht genommen werden. Wer Fachkräfte binden möchte, sollte sich an der ländlichen Infrastruktur beteiligen, zu der auch die Gesundheitsversorgung gehört, fordert Kaps-Richter.

Der Standort ist aber nur ein Aspekt in der Übergabe von Zahnarztpraxen. „Pauschal zu sagen, dass Praxen keinen Nachfolger finden, weil sie beispielsweise in ländlichen Gegenden betrieben werden, wäre zu kurz gegriffen“, sagt Anita Widera, Sprecherin der Deutschen Apotheker- und Ärztebank (ApoBank). „In der Regel spielen mehrere Faktoren eine Rolle, wie zum Beispiel die vorhandene Patientenstruktur, das angebotene Behandlungsspektrum oder die Konkurrenzsituation vor Ort.“

## WEICHE FAKTOREN BESONDERS WICHTIG

Potenzielle Nachfolger schauen aber auch auf sogenannte „Soft Skills“: Neben der Wirtschaftlichkeit einer Praxis als zentralem Faktor seien eine gute Führungskultur und ein etablierter Teamspirit für eine erfolgreiche Praxis wichtig und

könnten für potenzielle Interessenten entscheidend sein, gibt Anita Widera zu bedenken.

Praxen, die längere Zeit nicht modernisiert wurden und nicht auf dem neuesten Stand der Zahnmedizintechnik sind, sind im Nachteil. Dr. Gudrun Kaps-Richter beschreibt ein Dilemma: „Die immer neuen Anforderungen, zum Beispiel an die Telematik-Infrastruktur, überfordern viele ältere Zahnärzte. Somit entscheiden sie sich möglicherweise früher als geplant, ihre Praxis abzugeben, finden aber aufgrund des Investitionsstaus keinen Nachfolger.“

Doch auch in Großstädten können Zahnärzte Probleme haben, einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin für ihre Praxis zu finden. Das liegt auch an den Kosten, die laut einer Erhebung der ApoBank stetig steigen. Zugleich wurden die Einkommensmöglichkeiten über die Gebührenordnung für Zahnärzte (GOZ) seit Jahren nicht angepasst. Der Wunsch nach einer eigenen Praxis tritt dann aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen in den Hintergrund.

### DIE ANSTELLUNG: EINE CHANCE FÜR BEIDE SEITEN

In den Großstädten tut sich derweil eine andere Art der Versorgungslücke auf, konstatiert Kaps-Richter. Dort siedeln sich immer mehr investorengeführte Zahnärztliche Medizinische Versorgungszentren (i-MVZs) an, die eine sehr hochwertige Versorgung zu entsprechenden Preisen anbieten. Aus Beratungen von Härtefällen weiß sie: „Viele Patienten können sich das nicht leisten und suchen vergeblich nach einem bezahlbaren ‚Hauszahnarzt‘.“

Für junge Zahnärzte in der Familiengründungsphase aber, speziell für Frauen, die bereits gut 65 Prozent der Studierenden ausmachen, kann eine Anstellung bei einem solchen Unternehmen attraktiv sein. Sie können oft problemlos in Teilzeit arbeiten und sich auf die Arbeit am Patienten konzen-

trieren, ohne die bürokratische und unternehmerische Last einer Selbständigkeit. Die Berufsbildstudie des IDZ zeigt, dass in Städten der Anteil angestellter Zahnärzte besonders hoch ist.

Die Anstellung eines Zahnarztes kann aber auch eine Möglichkeit sein, eine Nachfolge für die eigene Zahnarztpraxis anzubahnen. Romy Ermler empfiehlt: „Idealerweise gibt man Wissen und Patienten Schritt für Schritt an einen angestellten Zahnarzt oder eine Vorbereitungsassistentin weiter – und kann im Idealfall noch einige Zeit mit etwas freierer Zeiteinteilung bohren.“

### SCHON JAHRE VORHER IN DIE PRAXISBÖRSEN GEHEN

Spätestens drei Jahre vor dem geplanten Eintritt in den Ruhestand sollten sich Zahnärzte mit der Praxisübergabe beschäftigen, empfiehlt die ApoBank. Ein Eintrag in eine Praxisbörse, zum Beispiel der Landeszahnärztekammern, der Kassenzahnärztlichen Vereinigungen oder auch des FVDZ, kann schon wesentlich früher erfolgen.

Einen Fehler sollten Zahnärztinnen und Zahnärzte nicht begehen: ihre Alterssicherung von der Praxisübergabe abhängig machen. „Sie kann allenfalls ein Bestandteil im Vorsorgemix sein“, sagt Anita Widera. „Wir empfehlen grundsätzlich, auf mehrere Säulen zu bauen.“ Die Rente aus dem Versorgungswerk, ergänzt um eine private Vorsorge sowie langfristige Aktieninvestments oder eine Immobilie zur Vermietung können sinnvolle Ergänzungen sein.

Dr. Gudrun Kaps-Richter regt an, über Alternativen nachzudenken. Sie kann sich zum Beispiel vorstellen, zwei Praxen zusammenzulegen oder Kollegen zum Job-Sharing zu motivieren. „Informationen, Beratung und Unterstützung für abgabeinteressierte Kollegen müssen hier zwingend ausgebaut und angeboten werden“, fordert sie.





## „Heute tut es mir leid“

**Von Vater zu Sohn.** Wie gelingt die Übergabe der Zahnarztpraxis innerhalb der Familie? Dr. Dr. Wolfgang Triebe und sein Sohn Philippe durchlebten ein Wechselspiel der Gefühle, zu dem Kompromisse, Reibereien und Tränen gehörten. Wie es so weit kommen konnte – und weshalb die beiden Zahnärzte aus Aurich heute trotzdem noch gern miteinander sprechen.

**AUTORIN:** ANJA FRANCESCA RICHTER

Als die Männer sie aus dem Haus trugen, konnte Dr. Dr. Wolfgang Triebe nicht hinsehen. Tränen füllten seine Augen. Kein Wunder, musste er doch Abschied nehmen von einer Begleiterin, die ihn mehr als 30 Jahre lang jeden Morgen begrüßte und nach einem langen Arbeitstag verabschiedete – also, soweit Möbelstücke dazu eben imstande sind. Er hatte an ihr gehangen, das gibt er gerne zu. Seine Empfangstheke war ihm, so komisch das klingen mag, ans Herz gewachsen.

„Tatsächlich durfte ich nicht zugucken, als die alten Schränke und Geräte die Praxis verließen“, erzählt der 70-Jährige. Sieben Jahre liegen die Umbauarbeiten zurück, aber an die Gefühle, die ihn zu jener Zeit beschäftigten, erinnert er sich genau: „Ehrlich gesagt kam es mir vor, als ob mein Lebenswerk auf dem Müll landet.“ Für Außenstehende mag das

merkwürdig klingen – schließlich stieg sein Sohn Philippe in die Praxis mit ein, wodurch das Lebenswerk im Grunde fortgeführt wurde. Doch der Übergang von Senior zu Junior sollte sich mitunter schwierig gestalten. Der Umbau der Räume war da nur ein Punkt von vielen. „Als Philippe und ich 2014 entschieden, eine Gemeinschaftspraxis zu eröffnen, war schnell klar, dass er viel verändern möchte“, erinnert sich Wolfgang Triebe. „Das fand ich in Ordnung, weil ich froh war, einen Nachfolger an meiner Seite zu wissen.“ Am Ende aber blieb in seiner Auricher Zahnarztpraxis kein Tapetenstreifen an der Wand, keine Diele auf dem Fußboden, nicht ein altes Werkzeug an seinem Platz. Nichts von dem, was er gut 30 Jahre vorher, im Sommer 1985 so liebevoll eingerichtet hatte. Nur am Grundriss ließ sich seine Praxis noch erkennen.

### WEG MIT DEM ALTEN KRAM

Seinem Sohn wiederum erschien das damals nur richtig. „Mir ging es vor allem darum, die in die Jahre gekommenen Stühle zu ersetzen“, erklärt Philippe Triebe. „Und dann machte es Sinn, auch gleich neue Möbel anzuschaffen. Und den Boden zu tauschen! Ein Schritt bedingte quasi den nächsten.“ Er war zu der Zeit 31 Jahre alt und hatte sich genau überlegt, mit welchen Veränderungen er die Praxis aufwerten würde – seine Worte wählte er mit weniger Bedacht. „Mein Vater ist schon ein kleiner Messi, viel alter Kram musste weg. Trotzdem habe ich ihm den Wunsch, renovieren zu wollen, einfach an den Kopf geknallt“, gesteht der heute 38-Jährige. Es sei ihm gar nicht in den Sinn gekommen, nachzuvollziehen, wie es dem Vater gehen könnte, wenn an seinem Arbeitsplatz plötzlich kein

Stein auf dem anderen bleibt – zumal sich Mutter (und Ehefrau) Eleonore auf die Seite ihres Sohnes schlug. „Zwei zu eins, das war für meinen Vater sicher nicht einfach. Heute denke ich manchmal noch, was er für ein armer Kerl war. Das tut mir doch leid.“ Die zu gleichen Teilen von Vater und Sohn finanzierten Planungs- und Umbauarbeiten überließen sie vorsorglich einer externen Firma; in vier Wochen war alles erledigt.

Wolfgang Triebe schmunzelt heute über die „alten Kabbeleien“, in keinem Team herrsche eben nur eitel Sonnenschein, sagt er: „Ich denke, wir haben Kompromisse gefunden, miteinander klarzukommen. Und an die Räume habe ich mich nach anfänglichen Schwierigkeiten auch gewöhnt.“ Zumal das Verschönern der Praxisräumlichkeiten nur einen Aspekt des Generationswechsels betrifft. Viel entscheidender: der richtige Umgang mit dem Team und die weitere professionelle Behandlung der Patienten. Viele von ihnen kannten Philippe Triebe schließlich schon als Kind – und auf einmal sollte er ihnen Karies und Zahnstein entfernen?

### LIEBER EINMAL MEHR GEFRAGT

„Das lief tatsächlich nicht immer ganz einfach“, sagt der junge Praxisinhaber. Nach seinem Zahnmedizinstudium und Forschungsaufenthalt an der Universität Greifswald kehrte Triebe zunächst nur aus einem Grund nach Ostfriesland zurück: Sein Vater erkrankte zeitweilig und brauchte eine Vertretung. Also stieg Triebe als Assistent in die Praxis ein.

Heute ist er eine Autorität, der die Patienten vertrauen. Damals reagierten ältere Männer und Frauen erst mal skeptisch auf den jungen Zahnarzt und wünschten sich, „ihr Doktor“ möge doch bitte zur Behandlung dazukommen.

„Das war mitunter frustrierend“, sagt Philippe Triebe – auch wenn er einräumt, seinen Vater in den ersten zwei Jahren häufiger um seine Meinung gebeten zu haben. „Wobei das in einer Praxis ohne familiäre Beziehungen vielleicht auch anders ausgesehen hätte.

Dort wäre ich vielleicht selbstbewusster vorgegangen, hätte einfach gemacht.“ In Sachen Kompetenz aber hat der neue den alten Zahnarzt längst überholt, heute fragt Vater Wolfgang ihn um Rat. Und auch die Hoheit über die Praxiskasse hat inzwischen gewechselt:

„Anfangs stellte meine Ersthelferin nämlich immer sicher, dass sie mir das Geld am Wochenende überreicht.“ Das Glück wurde Philippe erst später zuteil“, sagt er und lacht. Das Team habe sich eben genauso an den Wechsel gewöhnen müssen, in vielen Gesprächen und Stunden der intensiven Zusammenarbeit, die Vertrauen und ein Gefühl für den Umgang miteinander schafften.

„Heute halten wir uns weitgehend aus den Tätigkeiten des anderen heraus“, betont Wolfgang Triebe. „Ich schaue nur noch ein, zwei Tage in der Praxis vorbei, und dann auch nur stundenweise.“ Lieber verbringe er seine Zeit mit den Enkelkindern – die Tochter lebt mit Familie in Hamburg – oder er verlängert spontan einen Urlaub. „Die Praxis weiß ich in guten Händen, also

bleibe ich einfach länger, wenn's mir irgendwo gefällt.“ Seinen beruflichen Fokus hat er auf das Erstellen von Gutachten verlegt, außerdem ist er Dienststellenleiter der Kassenzahnärztlichen Vereinigung Niedersachsen für Ostfriesland, wo er sich unter anderem um die Organisation der Notfallbereitschaft, der Befreiung von der Notdienstpflicht und das Beschwerdemanagement kümmert.

### IM WERTVOLLEN AUSTAUSCH

Ob Philippe Triebe für immer in Aurich bleibt? Süddeutschland wäre auch toll gewesen, München reizt ihn. „Wenn ich nochmal bei null anfangen könnte, würde ich vielleicht mit mehreren Kollegen zusammenarbeiten“, sagt er. „Vielleicht stelle ich auch irgendwann eine Assistentin oder einen Assistenten ein.“ Sein Vater verstehe den Gedanken. „Es ist schön, mit jemandem zu kommunizieren. Das bedeutet etwa, dass man mal fragen kann, wie der andere die Behandlung angehen würde.“ In einer Einzelpraxis bliebe das schließlich auf der Strecke, wie er selbst aus Erfahrung weiß. Bis eines Tages eventuell Verstärkung aufläuft, bleibt der – für Vater und Sohn – wertvolle Austausch zwischen den beiden. „Das gibt mir auch das schöne Gefühl, gebraucht zu werden“, sagt Wolfgang Triebe.

Apropos „gebraucht werden“: Teile der alten Praxiseinrichtung verwandelten sich in Oldenburg in Küchenschränke. Und wer weiß, welches Comeback die Empfangstheke irgendwo in Deutschland feierte.



Jetzt ist sie weg: Triebes treue Empfangstheke aus den 80ern (li.) und das neue Interieur.

# „Machen Sie früh einen Plan für die Zeit danach“

AUTORIN: ANJA FRANCESCA RICHTER

**Psychologie der Praxisabgabe.** Viele Zahnärzte und Zahnärztinnen stellt die Abgabe ihrer Praxis vor eine emotionale Belastungsprobe – oft sogar, ohne dass es ihnen bewusst ist. Was tun, um diesen Prozess möglichst unbeschadet zu überstehen? Die Mediator:innen und Praxis-Coaches Ernestine Stadler und Dr. Constantin Sander geben Tipps.



**Sich nach 30, 35, 40 Jahren von der eigenen Praxis – also dem Lebenswerk – zu trennen, scheint viele Zahnärzt:innen lange vor der eigentlichen Übergabe zu belasten. Inwieweit beobachten Sie das Phänomen in Ihrer täglichen Arbeit?**

Dr. Constantin Sander: Das sehen wir tatsächlich häufig. Bei der Aufgabe einer Praxis handelt es sich um einen Change-Prozess (Veränderungsprozess) mit sachlichen, aber eben ganz klar auch emotionalen Implikationen. Eine Person, die eine Praxis und vielleicht auch ein Team aufgebaut und viel Geld und eine Unmenge an Energie und Lebensinhalt investiert hat, gibt ihr Lebenswerk nicht leichtfertig auf. Sie sagt nicht mal eben: Zwar war ich über Jahrzehnte hinweg gefordert, aber jetzt ist Zeit loszulassen. Manche Menschen schaffen die „Abnabelung“ zwar schnell und ohne Probleme, doch das kommt eher selten vor. Das gilt übrigens für Männer wie für Frauen gleichermaßen.

**Was raten Sie Zahnärzt:innen, die sich mit dem Gedanken anfreunden wollen, in Rente zu gehen?**

Sander: Ganz wichtig: Haben Sie einen Plan für das, was danach kommt. Überlegen Sie sich, als begeisterter Segler wieder häufiger aufs Meer rauszufahren. Suchen Sie sich neue Hobbys, widmen Sie sich intensiv der Familie und teilen Sie Ihre Berufserfahrungen als Mentor:in mit jüngeren Ärzt:innen. Ohne Plan B für die Zeit danach fällt so mancher in ein Loch.

**Inwieweit spielt der Zeitpunkt der mentalen Vorbereitung auf den Ruhestand eine Rolle?**

Ernestine Stadler: Durchaus eine große. Wir raten dazu, strategisch an den neuen Lebensabschnitt heranzugehen, im Idealfall mindestens fünf Jahre vor geplanter Aufgabe der Praxis – und zwar emotional wie sachlich, also etwa, was die



## NUTZEN SIE DIE ZEIT BIS ZUR RENTE, DAS SAUBER ZU ENDE ZU BRINGEN, WAS SIE NOCH VORHABEN

Finanzen betrifft. Ein Coach, Mediator oder Supervisor hilft mit unabhängigem Blick durch eben diesen Prozess. Für einen rationalen Naturwissenschaftler ist es mitunter schwierig, sich einzugestehen, dass durchaus Gefühle den Trennungsprozess von der eigenen Praxis begleiten. Wenige gehen mit den Emotionen, die sie dabei beschäftigen – etwa die Angst, Patienten mit dem Weggang zu enttäuschen oder keinen Nachfolger zu finden – offen um. Viele verdrängen ihre Gefühle regelrecht.

### **Nur warum? Hat das immer noch damit zu tun, dass wir Menschen dazu neigen, uns nicht von unserer empfindlichen, vermeintlich schwachen Seite zeigen zu wollen?**

Sander: Ich glaube, dabei handelt es sich um ein Phänomen, das sich spezifisch bei Ärzt:innen zeigt. Meine Hypothese: In diesem Beruf Tätige sind darauf geschult, anderen zu helfen – und nicht umgekehrt. Vielen von ihnen fällt es deswegen schwer, sich einzugestehen, dass sie auch nur Menschen sind, und es Momente gibt, in denen sie selbst Unterstützung brauchen.

### **Die vielleicht sogar ein möglicher Nachfolger oder eine Nachfolgerin zu leisten imstande ist. Trotzdem gibt es mitunter Reibereien zwischen alter und neuer Generation.**

Sander: Das stimmt. Denn die eigene Arbeit loszulassen und an jemanden zu übertragen, geht mit Herausforderungen einher. Mit der Aufgabe der Praxis stirbt ein Stück von einem. Deswegen ist es so entscheidend, Vertrauen in eine im Zweifel fremde Person zu finden. Darauf zu bauen, dass er oder sie die Praxis im Sinne des Gründers oder der Gründerin weiterführt. Zumal junge Zahnärzt:innen ihren eigenen Weg gehen wollen, anders arbeiten möchten. Die ältere Generation sorgt sich daher oft, dass die Essenz der Praxis untergeht. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass ein solcher Wandel auch einen

enormen Mehrwert schaffen kann. Und wenn Menschen einsehen, dass sich ihr Lebenswerk auch ohne ihr Zutun positiv weiterentwickelt, dann fällt der Prozess des Abschiednehmens sehr viel leichter.

Stadler: Das klappt zum Beispiel gut, indem der oder die Chefin den oder die Nachfolgerin den Patienten vorstellt. Oder in das Praxismanagement einführt, und zwar mit viel und bewusst genommener Zeit. So findet kein abrupter Wechsel statt, sondern ein Übergabeprozess, bei dem sich irgendwann die Rollen wandeln und der Senior mehr in den Hintergrund tritt.

### **Bei manchen aber muss der Verkauf sehr schnell gehen, etwa wenn plötzlich gesundheitliche Probleme auftreten. Was dann?**

Stadler: Dann schwingt nicht selten ein ganzes Paket von Gefühlen mit. Der finanzielle Verlust wegen fehlender Verhandlungen tut weh, aber auch die zu kurz gekommene Kommunikation. Ich habe das bei einem Klinikarzt erlebt, der eine Hausarztpraxis in Windeseile übernommen und nach einem Jahr schon wieder abgegeben hat, weil er die Dimensionen der Arbeit unterschätzt hatte. Das sorgte für herbe Enttäuschung beim Verkäufer, also dem vorherigen Arzt. Gefehlt haben ein sorgfältiger Übergabeprozess, bei dem klar werden konnte, was die Tätigkeit eigentlich ausmacht, ebenso wie Übergabegespräche mit dem Team, um beispielsweise den neuen Führungsstil zu besprechen.

### **Also spielt – wie so oft – Kommunikation eine, wenn nicht die entscheidende Rolle.**

Sander: Viele junge Ärzte scheuen das Risiko der unternehmerischen Verantwortung, sie zeigen sich mit Festanstellung und -gehalt und einer möglichen Gewinnbeteiligung zufrieden. Das beklagen viele ältere Zahnärzt:innen. Deswegen gilt es, den Nachfolger bestmöglich auf seinen Job vorzubereiten, ihn oder sie regelrecht aufzubauen. Und wenn es nicht gleich bei den ersten Kandidat:innen klappt: weitersuchen! Denn manche der Jungen haben auch gar keine Lust, mit Alten über ihre Herangehensweise an der Behandlungseinheit zu diskutieren, wodurch sich Letztgenannte nicht wertgeschätzt fühlen. So ist der Konflikt programmiert. Dann ist eine allparteiliche Begleitung von außen sinnvoll, um die unterschiedlichen Sichtweisen in Einklang zu bringen.



Die junge Generation führt das Lebenswerk fort – mit eigenen Ideen.

### Welcher Aspekt steht dabei im Fokus?

Sander: Die eigentlichen Interessen ehrlich anzusprechen. Nicht jede junge Ärztin möchte gleich das Zepter übernehmen, sondern versucht nur, Spielräume mitzugestalten und sich zu entwickeln. Das nimmt die Chefin vielleicht gar nicht gleich wahr, sondern fühlt sich bevormundet. Mediatoren arbeiten dann mit beiden am Verständnis für das Verhalten des anderen. Praxisübergaben scheitern selten an rechtlichen oder finanziellen Aspekten; oft steht das Menschliche im Vordergrund, weil ganz unterschiedliche Welten aufeinandertreffen. Und wenn es im Untergrund ordentlich brodelt, kommen zwei Parteien auf der Sachebene kaum noch zusammen.

### Was ist mit denen, die partout keine Nachfolge finden?

Stadler: Es gibt die Totalkapitulationen von Ärzt:innen, die ihre Praxis einfach schließen und einen anderen Mieter einer ganz anderen Branche in die Räumlichkeiten einziehen lassen. Ich weiß nicht, ob es manchen nicht sogar lieber so ist. Damit bleibt ihnen die Konfrontation mit dem Neuen erspart.

### Welche praktischen Tipps empfehlen Sie Zahnärzt:innen, die jetzt trotzdem einmal mehr über ihren Ausstieg nachdenken?

Stadler: Gerade in Kleinstädten fehlen Nachfolger. Sprechen Sie dort ruhig die Politik an, die ist schließlich mitverantwortlich für eine gesundheitliche Versorgung. Fragen Sie

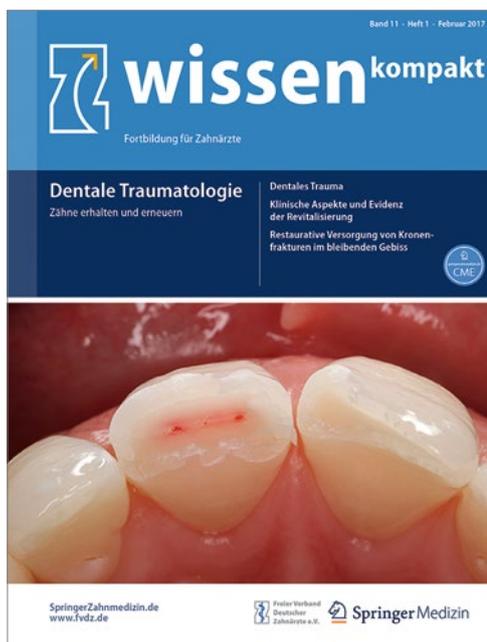
den Bürgermeister, ob er Unterstützung bei der Suche leisten kann. In Großstädten mag das ungewöhnlicher sein, aber in strukturschwachen, oft ländlichen Gebieten ist das durchaus geboten.

Sander: Nutzen Sie die Zeit bis zur Rente, das sauber zu Ende zu bringen, was sie noch vorhaben – und wenn es sich „nur“ um die geordnete Übergabe handelt. Und seien Sie stolz auf Ihre Arbeit. Die Einstellung, an diesen Punkt zu kommen, wünsche ich vielen. Dass sie wirklich zufrieden sind mit dem, was sie in 30, 40 Jahren geleistet haben und deswegen in Ruhe von ihrem Lebenswerk Abschied nehmen können.



Ernestine Stadler und Dr. Constantin Sander bilden mit Kollegen das Team „doc2gether“. Sie beraten vom oberbayerischen Seeshaupt aus Führungskräfte und Teams in Arztberufen mit Kommunikationstechniken, die auf gesunde Mitarbeiterführung, nachhaltige Stressbewältigung und eine problemfreie Praxisübergabe abzielen.

# Mehr Wissen ...



- Hochkarätige und praxisnahe CME-Fortbildung zu einem Themenschwerpunkt
- Herausgegeben von FVDZ e.V. und Springer Medizin
- Gedruckt und digital



Jetzt kostenlos testen!

[www.SpringerMedizin.de/wissen-kompakt](http://www.SpringerMedizin.de/wissen-kompakt)

# Nicht verzweifeln! Umdenken

**Praxisabgabe ohne Gesamtverkauf.** Wer seine Zahnarztpraxis partout nicht verkauft bekommt, muss sie normalerweise irgendwann abwickeln. Es gibt bessere Lösungen. Die Deutsche Zahnärzter-Genossenschaft DZG eG hat dazu ein innovatives Konzept entwickelt und unterstützt Praxisabgeber individuell und rechtssicher.

**AUTORIN:** MARION MEYER-RADTKE



Dr. Hartmut Ohm ist schon Dutzenden Zahnärzten begegnet, die verzweifelt und am Ende vergebens nach einem Nachfolger oder einer Nachfolgerin für ihre Praxis gesucht haben. „Es gibt viele Praxen, die sind einfach nicht verkäuflich“, sagt er. „Praxen im fünften Stock ohne Fahrstuhl oder mit nur zwei Behandlungseinheiten, falsche Lage, falscher Schnitt – manche Praxen haben leider einfach keine zukunftsfähigen Räume.“ Hinzu kommt die für Abgeber ungünstige Marktsituation: zu viele Angebote, zu wenige Zahnärztinnen

und Zahnärzte, die eine Niederlassung suchen. Schätzungsweise 25 bis 30 Prozent der Zahnarztpraxen in Deutschland gälten als unverkäuflich, sagt Ohm. Auch FVDZ-Justiziar Michael Lennartz kennt traurige Fälle zuhauf: „Es gibt zig Gründe, warum es mit dem Verkauf nicht funktioniert. Dann wird irgendwann abgewickelt, man guckt noch in den Mietvertrag, ob es Rückbaupflichtungen gibt, sieht zu, dass man den Mitarbeitern fristgerecht kündigt, und das war es. Das ist leider manchmal unumgänglich.“

Aber so muss es nicht zwangsläufig enden, finden Lennartz und Ohm. „Wir sehen hier Alternativen und schlagen Lösungen vor, die intelligent und innovativ sind“, sagt Lennartz. Unter dem Dach der Deutschen Zahnärzter-Genossenschaft (DZG eG) haben sich der auf Medizinrecht spezialisierte Rechtsanwalt und Kanzlei-Inhaber Lennartz und der ehemalige langjährige ABZ-Vorstand und Praxisberater Ohm zusammengetan und ein Konzept entwickelt, das Praxisabgebern neue Perspektiven bietet. „Nur weil eine Praxis sich nicht verkaufen

lässt, ist sie noch lange keine Schrottplaxis“, betont Harmut Ohm. „Wir wollen die Teile, die wertvoll sind, zur Geltung bringen – das ist unser Konzept.“

### **DER WAHRE SCHATZ: PERSONAL UND PATIENTENGUT**

Denn: Selbst wenn eine Praxis nicht als Ganzes zu verkaufen ist, birgt sie doch Werte, die andere Bestandspraxen gut für sich nutzen können. Da sind zum Beispiel der Patientenstamm und das eingespielte Personal – das noch dazu diese Patienten gut kennt. Außerdem der Ruf, den sich Abgeber oder Abgeberin über Jahrzehnte erarbeitet haben, und möglicherweise auch deren Arbeitskraft.

„Diese Schätze kann man heben, und man sollte sie auch heben“, sagt Ohm – und er meint damit nicht nur die Abgeber, sondern vor allem auch die potenziellen Aufnehmer: „Alle Zahnarztpraxen stehen heute unter dem wirtschaftlichen Druck, ihre Strukturen intensiv zu nutzen. Viel Leerstand und ungenutzte Behandlungszeit kann sich niemand erlauben. Wer also das Personal und das Patientengut einer Abgeberpraxis übernimmt, kann seine Auslastung schnell verbessern und seiner Praxis einen ordentlichen Schub geben.“

Vorstellbar sind verschiedene Modelle, je nachdem, ob der Praxisabgeber sofort in Ruhestand gehen möchte oder noch eine Weile arbeiten mag. „Eine Frage, die immer ansteht, ist: Was mache ich mit meiner Patientenkartei? Denn für diese haben Praxisinhaber eine Dokumentations- und Aufbewahrungspflicht“, erläutert Lennartz. Beim Praxisverkauf ist es einfach: Da übernehmen Käufer oder Käuferin die Patientendaten. Wer aber seine Praxis auflöst, muss selbst für die Archivierung der Daten sorgen – oder diese Aufgabe übertragen: „Diese Kartei könnte man stattdessen einem Kollegen oder einer Kollegin mit einem Vertrag zur Verwahrung geben“, schlägt Lennartz vor.

### **KOOPERATION AUF ZEIT**

Falls der Praxisabgeber oder die -abgeberin noch nicht gleich in den Ruhestand abtauchen möchten, können sie

## **„WIR WOLLEN DIE TEILE DER PRAXIS ZUR GELTUNG BRINGEN, DIE WERTVOLL SIND“**

sich entweder in einer Partnerpraxis anstellen lassen und ihre Patientenkartei und das Personal mitbringen oder aber eine Berufsausübungsgemeinschaft auf Zeit eingehen – dann würde de facto der Sitz der alten Praxis mitsamt Personal und Patientenkartei in die BAG einfließen. Die alten Räumlichkeiten würden in beiden Fällen abgewickelt, während die neue Praxis von der Arbeitskraft, der Expertise und dem Image des älteren Kollegen oder der Kollegin profitiert.

Das DZG-Duo Lennartz/Ohm organisiert solche Übergänge für Praxisabgeber mit einem Zwei-Stufen-Konzept: In einem ersten Schritt ermittelt die DZG eG, ob es im Praxiseumfeld Interessenten gibt, die Patienten und Personal hinzugewinnen möchten oder sich eine Kooperation vorstellen können; der Praxisabgeber kann so vorerst anonym bleiben.

### **ESSENZIELL: DIE RECHTLICH SAUBERE GESTALTUNG**

Im zweiten Schritt geht es darum, die Übergabe zwischen beiden Seiten abzustimmen und dabei berufs- und datenschutzrechtlich sauber auszugestalten. Denn ganz gleich, für welchen Weg sich Abgeber und die aufnehmende Zahnarztpraxis entscheiden: Er muss rechtsicher sein, warnt FVDZ-Justiziar Michael Lennartz. Einfach eine Patientenkartei zu verkaufen, geht nicht und würde gegen das Berufsrecht verstoßen. „Ob es um eine Praxiszusammenlegung geht oder um die Patientenkartei: Jede Lösung muss individuell gestaltet und rechtlich sauber organisiert werden“, sagt Ohm. „Das ist nicht immer einfach, aber es ist juristisch und organisatorisch möglich – und am Ende ein Gewinn für beide Seiten.“ Der Praxisabgeber muss sein Lebenswerk nicht verschrotten, sondern er erhält zu seinem verdienten Ausstieg eine angemessene, auch finanzielle Anerkennung. Der Praxisaufnehmer kann über eine – wie auch immer geartete – Kooperation fähige neue Mitarbeiterinnen hinzugewinnen oder dem Patientenstamm des Kollegen eine gute neue Adresse bieten.

---

### **DEUTSCHE ZAHNÄRZTE-GENOSSENSCHAFT DZG EG**

Die Deutsche Zahnärzte-Genossenschaft DZG eG ist eine Service-Plattform, die niedergelassenen Zahnärztinnen und Zahnärzten juristische Beratung und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen für jede Praxisphase anbietet. Der Freie Verband Deutscher Zahnärzte hat die Servicegenossenschaft mit vier Partnerorganisationen ins Leben gerufen und zum Januar 2021 an den Markt gebracht. Das Angebot reicht vom QM-Kurzcheck über Validierungen, IT-Audits und Software-Lösungen bis hin zu Praxiswertermittlungen und strategischer Beratung.

Mehr zur DZG eG und ihrem Angebot finden Sie unter:

[www.dzg-eg.de](http://www.dzg-eg.de) und Tel. 030/57700891-0.

# To-do-Liste für die Praxisabgabe

AUTOREN: MICHAEL LENNARTZ, MARCEL NEHLSSEN, JAN SIOL

Bei dem Abschluss eines Praxisübernahmevertrags sind einige Punkte sowohl aus Sicht des Praxisabgebers als auch aus Erwerbersicht zu beachten. Als Praxisabgeber sollten Sie zunächst folgende Unterlagen zusammenstellen:

- Mietvertrag
- Alle laufenden praxisrelevanten Verträge
- Aktuelle Arbeitsverträge sowie ein aktuelles Lohnjournal
- Inventarverzeichnis
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) der vergangenen drei Jahre

- Gewinnermittlungen der vergangenen Jahre
  - Quartalsabrechnungen der Kassenzahnärztlichen Vereinigung (KZV)
- Zudem ist darüber nachzudenken, ein Gutachten über den Wert der Praxis erstellen zu lassen. Dabei sind Faktoren wie die Personalsituation, das Inventar, die Lage der Praxis (EG, Barrierefreiheit, Parkplätze etc.), die Patientenstruktur (Therapiespektrum, Anzahl GKV- und PKV-Patienten) sowie die Rentabilität der Praxis (Umsatzentwicklung, Konkurrenzsituation) miteinzubeziehen.

**Expertentipps.** Wer seine Praxis abgeben möchte, muss einiges vorbereiten. Das fängt beim Zusammentragen von wichtigen Unterlagen an und endet mit der Frage, was mit den Mitarbeitern passiert. Neben rechtlichen Angelegenheiten gilt es, auch steuerliche und versicherungsrelevante Dinge zu beachten. Hier ein paar wertvolle Expertentipps.

## WICHTIGE PUNKTE BEI EINEM PRAXISVERKAUF SIND ERFAHRUNGSGEMÄß UNTER ANDEREM: Praxisfinanzierung

- In aller Regel wird eine Finanzierung durch eine Bank erforderlich sein, worum Sie sich als Erwerber frühzeitig kümmern sollten. Zudem sollte aus Sicht des Veräußerers eine verbindliche Regelung über die Sicherung der Finanzierung (Bürgschaft, verbindliche Zusage oder Ähnliches) getroffen und der Übernahmevertrag unter die Bedingung der Finanzierung gestellt werden.

## VERSICHERUNGSRELEVANTE TIPPS

Aktuelle Versicherungsverträge sollten überprüft und offene Haftungen identifiziert werden. Vielfach sind Praxisversicherungen nicht regelmäßig mit der wirtschaftlichen Entwicklung und Ausstattung der Praxis aktualisiert worden.

### Kurz-Check für Ihre Praxis:

- ▶ Entspricht Ihre Berufshaftpflicht noch Ihrem Leistungsspektrum?
- ▶ Sind die Deckungssummen in Ihrer Berufshaftpflicht noch aktuell?
- ▶ Stimmen die Umsatzangaben in Ihrer Ertragsausfallversicherung?
- ▶ Ist das aktuelle Inventarverzeichnis mit den ursprünglichen Anschaffungs- und Herstellungskosten dem Versicherer bekannt?
- ▶ Gibt es eine qualifizierte Neuwertklausel in den Bedingungen Ihrer Inhaltsversicherung?
- ▶ Besteht eine Elementarschaden-Absicherung sowie eine Elektronikversicherung?
- ▶ Verfügt die Praxis über eine Cyberversicherung?
- ▶ Hat Ihre Praxis eine Versorgungsordnung für die ZFA? (Betriebliche Altersversorgung)

### Empfehlung

Bringen Sie mittels eines „Versicherungschecks“ Ihre bestehende Praxis-Absicherung auf den neuesten Stand. Berücksichtigen Sie hierbei auch neue Risiken – zum Beispiel Cyberrisiken und ein gegebenenfalls geändertes Leistungsspektrum für die Berufshaftpflicht.

### Absicherung des Nachfolgers in der Übergangsphase

Wenn die Praxis übergeben werden soll, wird in der Regel eine Übergangsphase mit der/dem Übernehmer/in vereinbart. Diese Übergangsphase wird häufig aus risikorelevanter Sicht nicht analysiert oder genauer beleuchtet. In der Übergangsfrist kann zum Beispiel durch krankheitsbedingten Ausfall des Nachfolgers oder des Abgebers erheblicher finanzieller Schaden entstehen. Tritt beispielsweise der potenzielle Praxisnachfolger kurz vor der Praxisübergabe wegen einer schweren Erkrankung oder einer Berufsunfähigkeit zurück, kann so schnell sicherlich kein adäquater Nachfolger als Ersatz gefunden werden, und die Suche beginnt von Neuem. Hier gilt es, Absicherungsmöglichkeiten für die Übergangsphase zu nutzen, wie etwa durch eine Dread-Disease-Versicherung.

### Mietvertrag

- Beim Mietvertrag ist zu beachten, dass die Räumlichkeiten als Zahnarztpraxis nutzbar sind, also die notwendigen behördlichen Genehmigungen vorliegen. Liegen diese nicht vor, so sind sie schnellstmöglich zu beantragen. Es besteht sowohl die Möglichkeit, in den Mietvertrag des Veräußerers einzutreten – sofern der Vermieter dem zustimmt – als auch einen neuen Mietvertrag mit dem Vermieter zu schließen.

### Arbeitsverträge

- Lassen Sie sich als Erwerber frühzeitig das aktuelle Lohnjournal sowie die Arbeitsverträge sämtlicher Arbeitnehmer (ZFA, Reinigungskraft etc.) vorlegen. Klären Sie dabei, welcher Arbeitnehmer möglicherweise vorher ausscheiden wird oder bereits neu eingestellt wurde. Zudem sind die Arbeitnehmer vom Veräußerer auf die Praxisübernahme gem. § 613a BGB hinzuweisen (siehe auch Artikel Seite 33). Zu beachten ist, dass die Mitarbeiter ein Widerspruchsrecht haben, gegebenenfalls also nicht alle Arbeitnehmer vom Erwerber übernommen werden können.

### Laufende Verträge

- Als Erwerber sollten Sie sich alle praxisbezogenen laufenden Verträge (EDV-Anlage, Praxissoftware, Telefonanschluss etc.) vorlegen lassen. Besprechen Sie gemeinsam, in welche Verträge der Erwerber – sofern die Vertragspartner dem zustimmen – eintreten möchte.

### Inventarverzeichnis

- Wichtig ist zudem die Vorlage des Inventarverzeichnisses über sämtliche Praxisgegenstände, die übertragen werden sollen. Etwaige private Gegenstände (Laptop, Lesebrille etc.) sind aus der Liste zu entfernen.

### Zulassung des Erwerbers

- Bei dem Antrag auf Zulassung sollte vorab geklärt werden, wann die Zulassungsgremien tagen und wann der Antrag auf Zulassung zu stellen und die Unterlagen einzureichen sind. Außerdem ist bei einer Neuniederlassung ein polizeiliches Führungszeugnis vorzulegen, welches in der Regel rund sechs Wochen Vorlaufzeit bedarf und deswegen rechtzeitig vom Erwerber gestellt werden sollte.

### Patientenkartei

- Im Praxisübernahmevertrag ist eine Regelung bezüglich der Übernahme der Patientenakten notwendig. Dabei ist vor allem auf die Einhaltung der Schweigepflicht zu achten. Es sollten also klare Absprachen hinsichtlich der Einwilligungen der Patienten getroffen werden. Zudem sollte ein separater Auftragsdatenverarbeitungsvertrag vereinbart werden, um der neuen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) gerecht zu werden.

### Steuerliche Tipps

▲ Steuerliche Vergünstigungen nutzen: Wenn man das 55. Lebensjahr erreicht hat, dann steht einem ein begünstigter Steuersatz für den Veräußerungsgewinn zu, der nur rund 26 Prozent beträgt. Zusätzlich kann je nach Höhe des Veräußerungsgewinns noch ein Freibetrag von 45.000 Euro beantragt werden, nur einmal im Leben. Achtung: Bei der Praxisveräußerung muss man alle nachlaufenden Einnahmen (KZV und Privat) auf den Zeitpunkt der Veräußerung mit dem normalen Steuersatz versteuern. Eventuell macht es Sinn, den Veräußerungszeitpunkt auf den 2.1. des Folgejahres zu legen.

▲ Steuerfalle Praxisimmobilie: Wenn die Praxisimmobilie im Betriebsvermögen ist und nicht mit veräußert wird, dann muss sie in das Privatvermögen überführt werden, zum Marktwert. Der liegt oft weit über den damaligen Anschaffungskosten, und die Differenz muss versteuert werden. Eine zusätzliche Belastung, für die man keinen Kaufpreis erhält.

▲ Arbeiten nach der Praxisveräußerung: Abgeber können bedenkenlos als Angestellte weiterarbeiten, auch in der ehemaligen Praxis. Sollten Sie sich aber im näheren Umfeld neu niederlassen oder weiterhin Privatpatienten behandeln, dann ist die oben genannte steuerliche Vergünstigung gefährdet.



**AUS STEUERLICHEN GRÜNDEN KANN ES SICH LOHNEN, DEN VERKAUF INS FOLGEJAHR ZU SCHIEBEN**