



Meinardus

# Der richtige Weg in die Niederlassung

Ein Zahnmediziner, der sich niederlassen möchte, hat die Wahl zwischen Neugründung einer Praxis – mit oder ohne Partner, Übernahme einer Praxis oder Eintritt in eine bestehende (Gemeinschafts-) Praxis. Der Weg in die Niederlassung und die ersten Jahre nach der Gründung werden immer schwieriger. Da macht es Sinn, sich nicht von vornherein auf einen Weg festzulegen, sondern die Vor- und Nachteile aller möglichen Alternativen für sich sauber zu analysieren.

Früher stellte die Neugründung den gängigen Weg der Niederlassung dar. Man suchte nach geeigneten Räumen an einem sinnvollen Standort und richtete seine Praxis in der Regel technisch aufwendig ein. Potenzielle Patienten gab es in der Regel genügend, die Banken finanzierten gerne, und mit etwas Geschick florierte die Praxis schon nach ein bis zwei Jahren. Bei diesen Rahmenbedingungen setzte sich keiner freiwillig mit den Vorstellungen eines Abgebers auseinander oder koordinierte mit einem Kollegen den gemeinsamen Betrieb der Praxis.

## Übernahme im Trend

Doch die Zeiten haben sich sehr geändert. Ein Patientenstamm baut sich nicht mehr von allein und schon gar nicht in kurzer Zeit auf. Viele neu gegründete Praxen durchlaufen deshalb am Anfang eine sehr lange Durststrecke mit finanziellen Engpässen, auch im Privatbereich. Vor diesem Hinter-

grund macht es für viele Gründer mehr Sinn, mit dem gewachsenen Patientenstamm eines abgebenen Zahnarztes zu starten. Hinzu kommt, dass bei einer Übernahme die Praxis nicht komplett neu eingerichtet werden muss, sondern die technische Ausstattung der Altpraxis in das neue Praxiskonzept einbezogen werden kann. Statistiken belegen, dass der Finanzbedarf von Neugründungen um rund ein Drittel über dem von Übernahmen liegt (Tab. 1). Allerdings gibt es hier große Unterschiede. In „gesperrten“ Gebieten, insbesondere in interessanten Städten, werden inzwischen für abzugebende Praxen horrenden, wirtschaftlich weit überzogene Kaufpreise gezahlt, welche die Zukunft des Übernehmers sehr gefährden können. In unattraktiven Lagen, z. B. in den neuen Bundesländern oder auch in ländlichen Gebieten finden selbst Abgeber wirtschaftlich gut etablierter Praxen oft keine Nachfolger mehr, obwohl sie ihre Praxis fast kostenlos abgeben würden.



3  
5  
7  
9  
11  
13  
15  
17  
19  
21  
23  
25  
27  
29  
31  
33  
35  
37  
39  
41  
43  
45  
47  
49  
51  
53  
55  
57  
59  
61  
63  
65  
67  
69  
71  
73  
75  
77  
79  
81  
83  
85  
87  
89  
91  
93  
95  
97  
99  
101  
103  
105  
107  
109  
111  
113  
115  
117  
119  
121  
123  
125  
127  
129

**Tabelle 1: Finanzbedarf bei Neugründung und Übernahme**

A. Neugründung Einzelpraxis						
Finanzierungsvolumen neu gegründeter zahnärztlicher Einzelpraxen (in Euro)						
	Med.-techn. Geräte und Einrichtungen	Bau- und Umbaukosten	Praxisinvestitionen	Betriebsmittelkredit	Finanzierungsvolumen	
Alte Bundesländer 2004	216.000	48.000	264.000	71.000	335.000	
Neue Bundesländer 2002	150.000	9.000	159.000	32.000	191.000	
B. Praxisübernahme						
Finanzierungsvolumen bei Übernahme zahnärztlicher Einzelpraxen (in Euro)						
	Substanzwert Neuinvestition	Goodwill	Bau- und Umbaukosten	Praxisinvestitionen	Betriebsmittelkredit	Finanzierungsvolumen
Alte Bundesländer 2004	109.000	82.000	10.000	201.000	54.000	255.000
Neue Bundesländer – keine Erhebung	--	--	--	--	--	--

Quelle: KZBV Statistisches Jahrbuch 2005

In Zeiten knapper werdender Rentabilität schließen sich immer mehr Zahnärzte in Kooperationen zusammen und teilen sich zum Beispiel die Investition und Nutzung teurer technischer Ausstattungen. Die Zahl der Gemeinschaftspraxen steigt seit Jahren kontinuierlich an (Tab. 2).

1. Organisatorische Gesichtspunkte
2. Finanzbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten
3. Rentabilität
4. Partnerschaftliche Aspekte

**Organisatorische Gesichtspunkte**

Bei einer Neugründung muss die gesamte Praxisstruktur neu geschaffen werden. Die Praxissoftware ist einzurichten, Arbeitsabläufe sind zu strukturieren, Recall-Systeme, Abrechnungen, Mahnwesen, Bestellwesen, Personalverwaltung und Belegablage für die Buchführung müssen organisiert werden. Das kostet den Gründer nicht nur viel Zeit, in der er sich nicht um seine Patienten kümmern kann, sondern birgt auch die Gefahr, typische Anfänger-

**Kriterien für den Vergleich**

Für den einzelnen Zahnarzt ist es wichtig, die Trends zu kennen. Er sollte aber im Einzelfall immer prüfen, welcher Weg für ihn persönlich an seinem Standort der optimale ist. Für welchen er sich letztendlich entscheidet hängt von mehreren Kriterien ab, die im Einzelfall sehr verschieden ausgeprägt sein können:

**Tabelle 2: Praxiskooperationen in Deutschland**

	2002		2004	
	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %
<b>Zahl der Zahnärzte in Gemeinschaftspraxen</b>				
mit zwei Inhabern	13,9	25,3	14,5	26
mit mehr als zwei Inhabern	2,9	5,3	3,4	6,1
<b>Zahl der Zahnärzte in Einzelpraxen</b>	38,2	69,4	37,9	67,9
Summe	55,0	100,0	55,8	100

Quelle: KZBV Statistisches Jahrbuch 2003 und 2005

**Tabelle 3: Rentabilitätsbeispiel**

	Neugründung	Übernahme	Gemeinschaftspraxis
Praxiseinnahmen	220.000	300.000	450.000
./.. Fremdlabor	60.000	80.000	100.000
zahnärztliches Honorar	160.000	220.000	350.000
Kosten (ohne Labor und Finanzierung)	130.000	120.000	160.000
Gewinn vor Zinsen	30.000	100.000	190.000
Anteiliger Gewinn vor Zinsen und ESt. (50%)			95.000
Zinsen für die Finanzierung der/des Praxis-Anteile/Anteils	20.000	18.000	10.000
Überschuss vor ESt	10.000	82.000	85.000

Quelle: Prof. Dr. J.G. Bischoff, PraxisCoach Dental Start-up, Kap. 4.1, Kriterien für den Vergleich der Alternativen

fehler zu machen. Der Praxisbetrieb kommt dann nur schleppend in Gang. Bei der Übernahme einer gut geführten oder bei Eintritt in eine erfolgreiche Praxis kann der Zahnarzt auf vorhandene Organisationsstrukturen zurückgreifen und diese gegebenenfalls nach seinen Vorstellungen anpassen. Das ist meist wesentlich einfacher.

### Finanzbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten

Wie Tabelle 1 zeigt, liegt der durchschnittliche Finanzbedarf bei Praxisübernahmen deutlich unter dem von Neugründungen. Der Grund: Die Praxiseinrichtung bei einer Übernahme besteht teilweise aus gebrauchtem Inventar, das natürlich nicht so teuer ist wie eine komplett neue Einrichtung im Rahmen einer Praxisgründung. Da die Praxisräume bereits an die Erfordernisse einer Zahnarztpraxis angepasst sind, fallen im Vergleich zur Neugründung im Schnitt nur ein Drittel der Kosten für die Herrichtung der Räume an. Daneben zahlt der Übernehmer noch einen Goodwill für den übernommenen Patientenstamm und die KZV-Zulassung. Andererseits sinken durch die von Anfang an bestehende Auslastung der Praxis die Anfangsverluste und damit der Kontokorrentbedarf. Für Banken ist die Praxisübernahme in der Regel die sicherere Gründungsvariante. Aus der Vergangenheit sind die Praxiseinnahmen bekannt, und die Erwartungen für die Zukunft sind damit wesentlich besser prognostizierbar. Man könnte

auch sagen, das Risiko, eine nicht laufende Praxis zu finanzieren, ist für eine Bank bei einer Praxisübernahme deutlich geringer – vorausgesetzt, die Abgabep Praxis ist intakt und der Kaufpreis angemessen. Deshalb ist die Finanzierung einer Übernahme in der Regel auch einfacher als die einer Neugründung.

### Rentabilität

Die Rentabilität des gewählten Weges in die Selbstständigkeit ist nur individuell zu vergleichen. Hier ist dringend anzuraten, eine Prognose mit einem erfahrenen Niederlassungsberater zu erstellen. Ein willkürliches Beispiel liefert Tabelle 3.

### Partnerschaftliche Aspekte

Mit einer beruflichen Partnerschaft ist es wie mit einer Ehe: Es kommt entscheidend darauf an, ob die Partner zueinander passen, ob sie tatsächlich in der Lage sind, kooperativ zu arbeiten und auch Kompromisse einzugehen. Dies gilt besonders für den neu einsteigenden Partner. Partnerschaftliche Praxisführung verlangt partnerschaftliche Entscheidungsprozesse und führt damit teilweise zu einem Verlust an Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit bei den Beteiligten. Eine gelungene Kooperation verspricht viele Vorteile. Die Kosten pro Behandlungsstunde der Praxis sind deutlich niedriger, denn die Praxiskosten werden auf meh-

**Unterschiedliche Methoden helfen, den Wert einer Zahnarztpraxis zu ermitteln. Die Wirtschaftlichkeit der Praxis und der materielle Wert des Inventars fließen in unterschiedlicher Weise ein. Weiterführende Informationen: [info@bischoffundpartner.de](mailto:info@bischoffundpartner.de).**

rere Behandler verteilt. Unterschiedliche Erfahrungen und Ausbildungen der Partner können sich ergänzen und das Leistungsangebot der Praxis erweitern. Krankheiten, Schwangerschaften, Ausfälle wegen Urlaub oder Fortbildung führen nicht zur Schließung der Praxis wie bei einer Einzelpraxis, sondern können durch Kollegen zeitweise aufgefangen werden. Öffnungszeiten werden durch die Organisation von Früh- und Spätdiensten patientenfreundlicher gestaltet. Die besonderen Risiken liegen bei einer Gemeinschaftspraxis in der gemeinsamen persönlichen Haftung – auch für Behandlungsfehler von Kollegen und für Finanzierungen und andere Verbindlichkeiten der Gemeinschaftspraxis. Die Herausforderungen dieser Kooperationsform bestehen darin, den unterschiedlichen Arbeitseinsatz oder Arbeitserfolg und die unterschiedliche Verursachung von Kosten (z. B. für Bewirtungen, Autos, Fortbildungen) zur beiderseitigen Zufriedenheit zwischen den Partnern zu regeln. Hier ist ein erfahrener Fachanwalt für Medizinrecht gefragt.

## Expertenrat gefragt

Die richtige Entscheidung zu treffen, überfordert die meisten jungen Praxisgründer. Um Chancen und Risiken eines Angebotes aber dennoch richtig einschätzen zu können und nicht mit geschönten Zahlen oder verheerenden Vertragsklauseln übervorteilt zu werden, empfiehlt sich professionelle Unterstützung durch Experten von Anfang an. 



**Prof. Dr. Johannes  
Georg Bischoff**

ist Steuerberater und vereidigter Buchprüfer. Er lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal und ist Mehrheitsgesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner Steuerberater Rechtsanwälte vereid. Buchprüfer mit rund 50 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Die Unternehmensgruppe betreut seit vielen Jahren in ganz Deutschland akademische Heilberufe.