

DENTAL TRIBUNE

The World's Dental Newspaper · Swiss Edition

LUZERN, 10. SEPTEMBER 2004

Einzelpreis: 4,50 CHF

No. 9 VOL. 1

Entgelt bezahlt · Pressebuch International 64494

Short Cuts

Studie:

Alkohol macht schlauer

London – Regelmäßiger Alkoholenuss macht schlauer: Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Londoner University College, wie der „Sunday Telegraph“ berichtete. Die Wissenschaftler bezogen ihre Daten aus Langzeituntersuchungen zur Gesundheit von 10.000 britischen Beamten, die nach ihren Trinkgewohnheiten befragt wurden und gleichzeitig sprachliche und mathematische Tests und Gedächtnisübungen überstehen mussten. Danach schnitten bereits diejenigen, die lediglich ein Glas Wein pro Woche tranken, deutlich besser ab als Abstinenzler. Die besten Resultate erreichten den Angaben zufolge jedoch diejenigen, die eine halbe Flasche Wein oder rund einen Liter Bier pro Tag tranken. Die Wissenschaftler sehen ihre Ergebnisse als Bestätigung des Umstands, dass Alkohol das Risiko von Herzkrankheiten reduzieren kann und den Blutfluss zum Gehirn erhöht. Aus letzterem resultiere eine verbesserte Denkfähigkeit, hieß es. „Regelmäßiges Trinken ist vielleicht gesünder als Alkoholkonsum nur zu besonderen Gelegenheiten“, zitiert die Zeitung aus der Studie.

Ähnliche Freunde

HAMILTON – Menschen tendieren dazu, Freunde auszuwählen, die ihnen ähnlich schauen. Zu diesem Ergebnis ist eine Studie der McMaster University gekommen. Die Psychologin Lisa DeBruine fand heraus, dass eine Ähnlichkeit des Gesichts bei der Partnerwahl jedoch keine Rolle spielt. Sie geht davon aus, dass wir uns dahingehend entwickelt haben, die Gesellschaft von Menschen zu suchen, die uns an die eigene Familie erinnern. Zur Verhinderung von Inzest bestehe laut BBC jedoch bei der Partnersuche eine biologische Blockade. Die Ergebnisse der Studie wurden im Journal of the Royal Society veröffentlicht. Die Forscher zeigten Freiwilligen männliche und weibliche Gesichter, die so manipuliert worden waren, dass sie eine Familienähnlichkeit aufwiesen. Männern gefielen die Gesichter von Männern, die ihnen ähnlich sahen. Frauen mochten ebenfalls Gesichter von Frauen, die ihren eigenen entsprachen. Diese Ähnlichkeit spielte bei der Anziehung durch Gesichter des anderen Geschlechts keine Rolle. Frühere Forschungen hatten laut Lisa DeBruine ergeben, dass Menschen eher jenen vertrauen, die aussehen wie sie selbst.

www.dental-tribune.com

Medicine



Labor oder Museum?

BASEL – ZTM Ernst Folger erlebte eine besondere Überraschung, als er ein Zahntechnik-Labor in Basel besuchte. Im modernen Labor fanden sich historische Möbel, Werkzeuge und vielerlei andere Gerätschaften. Er war auf einen echten Sammler gestossen und zu Recht fragte er also: Ein Labor im Museum oder ein Museum mit Labor?

▶ Seite 3

Column



Zahnärztin mit Odontalgie

LUZERN – Wehe, wenn eine Zahnärztin selbst von Zahnschmerzen betroffen ist und der Gatte das heilende Handwerk ebenfalls erlernt hat. Das führt zwar nicht zwangsläufig zu einer Ehekrise, aber wenn das berufliche Selbstverständnis, wie die Arbeit auszuführen sei, bei den Beteiligten ein unterschiedliches ist, kann es schon mal rund gehen.

▶ Seite 9

Industry Report



Therapie ohne Schmerzen

BERN – Speziell die Behandlung von Kindern ist ein sensibler Bereich in der Zahnarztpraxis. Die Angst vor dem Bohrer ist allgegenwärtig und konnte bisher auch nur schwer genommen werden. Die Lösung dieses Problems heißt HealOzone. Das Produkt der Firma KaVo erlaubt die Kariesbehandlung ohne Schmerzen.

▶ Seite 10

Industry Report



Prothetik-Kongress 2004

HAMBURG – Die Auftaktveranstaltung in Hamburg war ein Erfolg. Etwa 200 Teilnehmer erlebten auf dem Prothetik-Kongress der Firma DeguDent einen informativen und erlebnisreichen Tag. Vorgestellt wurden innovative Verfahren, einfach in der Anwendung, von sieben Experten. Lesen Sie mehr über die Veranstaltung auf

▶ Seite 12

Der Zahnarzt als Unternehmer

Die Praxisübernahme

ZÜRICH – Ziel dieses Artikels ist es, dem Zahnarzt die unternehmerische Sicht auf die Praxisübernahme respektive -übergabe zu vermitteln. Der Artikel kann aber weder den Beizug eines Übernahmespezialisten ersetzen noch als entsprechende Beratung angesehen werden.

Marktsituation

Der Markt für Praxisübernahmen wird für den Übernehmer immer schwieriger. Eine grosse Anzahl der Gebiete in der Schweiz, insbesondere die Städte Zürich, Basel und Bern, sind überversorgt. Viele gute Zahnarztpraxen kommen gar nicht auf den Markt, da sie an Nachkommen oder Assistenten übergeben werden. Schliesslich drängen vermehrt neue Geschäftsmodelle sowie Zahnärzte aus dem EU-Raum auf den Markt.

Erfolgsstrategien für den Praxisübergeber

Die Planung der Praxisübergabe sollte mindestens fünf Jahre vor dem gewünschten Zeitpunkt in Angriff genommen werden. Wichtig ist es, die Zahnarztpraxis in ihrer Reifephase und nicht in ihrer Degenerationsphase zu übergeben. Die Patientenzahl muss auf einem ausreichenden Niveau gehalten und die Überalterung des Patientenstamms verhindert werden. Ziel ist es, die Praxis als Ganzes (als Unternehmen) zu übergeben. Nur in Ausnahmefällen kommt ein getrennter Verkauf von Patientenstamm, Geräten und Verbrauchsmaterial in Frage. Der Zahnarzt sollte frühzeitig sein Anforderungsprofil an den Übernehmer definieren und

entscheiden, ob eine Übernahme per Stichtag (Sofortübernahme) oder eine schrittweise Übernahme (etwa nach einer Assistenzzeit oder Partnerschaft) erfolgen soll.

Da in den nächsten Jahren ein verkäuferfreundlicher Markt vorliegen wird, ist der Verkäufer – allerdings (nur) bei frühzeitiger und richtiger Planung – in einer komfortablen Situation und kann den Übergabeprozess kontrollieren. Für den Verkäufer besonders vorteilhaft ist der Ver-

kauf der Zahnarztpraxis im Rahmen einer sog. „Auktion“, d.h. einem geregelten Verfahren, in dem Angebote von verschiedenen Interessenten parallel eingeholt werden, und welche nur durch wenige ausgewiesene Spezialisten durchgeführt werden kann.

Erfolgsstrategien für den Praxisübernehmer

Früher oder später in seiner beruflichen Karriere dürfte sich jeder Zahnarzt Gedanken über seine Zukunft machen: Allge-



meinzahnarzt oder Spezialist, geografische Ausrichtung, Einzelpraxis oder Gemeinschaftspraxis. Aus den Gedanken muss schliesslich ein Businessplan resultieren. So rasch wie möglich

→ DT Seite 2

SSO-Seminar „Einführung in das Gesundheitssystem Schweiz“ für Zahnärztinnen und Zahnärzte aus dem EU/EFTA-Raum

Die SSO ergreift die Initiative

von Thomas Vauthier

RHEINFELDEN – Es ist schwer abzuschätzen, wie viele unter den mehr als 600 vom BAG zugelassenen Inhaber eines ausländischen Diploms in naher Zukunft in der Schweiz eine Praxis zu eröffnen beabsichtigen. Zusätzliche Unsicherheiten über die weitere Entwicklung des Zuzuges ausländischer Zahnärztinnen und

Zahnärzte bringt die Aufhebung der Inländerbevorzugung im Rahmen der zweiten Phase der bilateralen Verträge ab dem 1. Juni dieses Jahres. Ohne Zweifel existiert für diese Kolleginnen und Kollegen ein erhebliches Informationsmanko über das gesundheitspolitische Umfeld der Schweiz.

Unter dem Titel „Einführung in das Gesundheitssystem Schweiz“ führte die SSO am 1. Juli 2004 im Hotel Marriott in Zürich ein eintägiges Seminar für Zahnärztinnen und Zahnärzte aus dem EU/EFTA-Raum, die in der Schweiz bereits eine Praxisbewilligung erhalten haben oder in naher Zukunft eine solche zu beantragen beabsichtigen, durch. Ausgewiesene Experten unseres Berufsverbandes und nahestehender Organisationen vermittelten den gegen 40 Teilnehmenden in kompakter und prägnanter Form Grundlagen und Eigenheiten unseres Gesundheitssystems. Allen Anwe-



→ DT Seite 4



sollte zudem ein Budget erstellt werden. Dieses fängt bei den Eigenmitteln an (Ersparnisse, Erbvorbezüge, etc.) und endet beim maximal zahlbaren Kaufpreis für eine Praxis (mit Fremdfinanzierung). Zentral ist die rechtzeitige Analyse der persönlichen Verhältnisse, wie Ehe, Lebenspartnerschaft oder allfälliger Unterstützungspflichten. Falls noch Voraussetzungen für die Praxisbewilligung oder andere Bewilligungen fehlen, sollten diese so rasch wie möglich geschaffen werden.

Das ideale Praxisobjekt wird selten auf Abruf gefunden. Deshalb sollte der Zahnarzt ein genügend grosses Zeitfenster für die Suche eines geeigneten Übernahmeobjektes einplanen.

Das Praxisübernahmeobjekt muss vor dem Vertragsabschluss sorgfältig geprüft werden (sog. „Due Diligence“). Dabei stehen die folgenden Punkte im Vordergrund: Geschäftszahlen (Umsatz und Gewinn der letzten drei Geschäftsjahre), Patientenstamm (Anzahl, Durchschnittsalter, Neuzugänge, besondere Zielgruppen), Arbeitsverträge mit dem Praxispersonal (insbesondere Weiterbildungsstand und nicht schriftlich abgefasste Arbeitsbedingungen), Praxiseinrichtung und deren Erneuerungsbedarf, Mietvertrag (insbesondere feste Mietdauer, Verlängerungsoptionen, Vormerkung im Grundbuch, Rückbaupflichten), Versicherungen und andere wichtige Verträge.

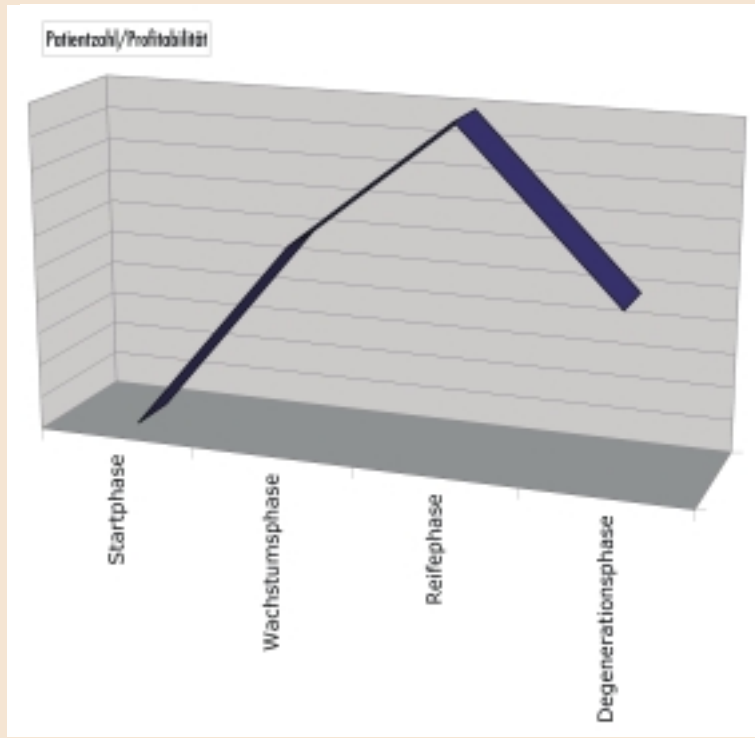
Lebenszyklen der Zahnarztpraxis

Startphase (1): Investitionen, Aufbauarbeiten, Etablierung am Markt, steigende Patientenzahlen.

Wachstumsphase (2): Praxis ist etabliert, steigende Patientenzahlen, steigende Profitabilität, Erweiterung des Dienstleistungsangebots (z.B. Implantate, Oralchirurgie, Ästhetik), Neuanschaffung von Geräten.

Reifephase (3): Zenit an Patientenzahl und Profitabilität, Dienstleistungsangebot ist komplett und wird teilweise arrondiert, Abnahme des Wachstums der Patientenzahl.

Degenerationsphase (4): Arbeitstage werden kürzer und Ferien länger, keine Neuinvestitionen, kein neues Dienstleistungsangebot, fehlende fachliche Weiterentwicklung von Zahnarzt und Praxispersonal, fehlende Ausschöpfung des Marktpotenzials, Etablierung von lokalen Konkurrenten.



Häufige Fehler des Praxisübernehmers

- Ungenügende persönliche Vorbereitung auf Praxisübernahme.
- Kein fundierter Businessplan mit Berücksichtigung der persönlichen Verhältnisse.
- Mangelhafte Prüfung des Praxisobjektes.
- Unterschätzung des immer schwieriger werdenden Marktumfelds.
- Überhöhte Investitionen wegen Luxusrenovationen und unnötigen Anschaffungen.
- Hohe Fremdkapitalzinsen wegen unterlassener paralleler Verhandlungen mit verschiedenen Banken.

Häufige Fehler des Praxisübergebers

- Praxisübergabe in der Degenerationsphase statt in der Reifephase.
- Später Planungsbeginn der Praxisübergabe.
- Versäumnisse beim Mietverhältnis, z.B. keine feste Mietdauer mit Option, keine Vormerkung im Grundbuch, keine Reserveflächen für weiteren Ausbau.
- Versäumnisse beim Praxispersonal, z.B. unklare arbeitsrechtliche Situation wegen fehlender aktueller schriftlicher Verträge, Vernachlässigung der Weiterbildung des Personals.
- Suboptimaler Suchprozess nach geeigneten Nachfolgern für Praxis.
- Fehlende Ausschöpfung von guter Verhandlungsposition in verkäuferfreundlichem Marktumfeld.

Wichtig ist auch die Analyse des Marktes respektive Einzugsgebietes der Praxis (Bevölkerungsstruktur, Wachstum, Anzahl Zahnärzte, wirtschaftliche Verhältnisse). Gespräche mit Gemeindebehörden, Ärzten aus der Region oder ein Probeabonnement der lokalen Zeitung können wichtige Erkenntnisse liefern.

Schliesslich muss jeder Zahnarzt die folgenden Fragen kritisch beantworten:

- Passe ich zu meinen Patienten und zu meinem Standort?
- Übernehme ich eine Praxis in der Startphase, Wachstumsphase, Reifephase oder Degenerationsphase?
- Kann ich die Praxisübernahme finanzieren und die Schuldenlast tragen, auch bei unvorhergesehenen privaten Situationen wie Scheidung oder Geburt eines Kindes?

Verhandlungsführung und Praxisübernahmevertrag

Die Verhandlungen über die Praxisübernahme müssen professionell geführt werden. Entscheidend ist, dass eine Partei gut auf die Verhandlungen vorbereitet ist, d.h. ihre Hausaufgaben erledigt und klare Vorstellungen vom gewünschten Resultat hat sowie auf die legitimen Bedürfnisse der anderen Partei eingehen kann. Die Verhandlungsposition hängt von den konkreten Verhältnissen ab. Häufig verfügt eine Partei über die bessere Verhandlungsposition als die andere (sog. „Leverage“), z.B. weil sie mit mehreren Parteien gleichzeitig verhandelt, sie besser vorbereitet und beraten ist oder die Marktverhältnisse für sie günstiger sind.

Für die Zahnarztpraxis gibt es nur einen Preis, nämlich den Marktpreis. Der Marktpreis ist der Preis, den ein Käufer bereit ist zu bezahlen. Eine Praxis-schätzung, z.B. nach den SSO-Richtlinien, kann nur eine erste Indikation bilden und darf kei-

nesfalls als Marktpreis angesehen werden.

Bei jeder Praxisübernahme muss ein auf den Einzelfall zugeschnittener Vertrag abgeschlossen werden. Dieser sollte u.a. folgende Punkte umfassen: Vertragsgegenstand (Patientenstamm, Geräte, Inventar, Vertragseintritte), Kaufpreis, Gewährleistungen des Verkäufers, Regelung der Verpflichtungen und Honorarforderungen des Verkäufers, Abwicklung von Garantiefällen des Verkäufers, Mitteilungen der Praxisübernahme (Musterbriefe, Inserate, Aushang in der Praxis), Übergabe der Patientenkartei im Einklang mit dem Arztgeheimnis und anderen Vorschriften, Konkurrenz- und Abwerbungsverbote des Verkäufers sowie weitere Punkte. [DT](#)

Kontakt

Weitere Informationen zur Praxisübernahme sind erhältlich beim Autor dieses Beitrages.
 Boris Etter, lic. iur. HSG, Rechtsanwalt, LL.M.
 Swiss Medical Practice Management GmbH
 Freiestrasse 25
 8610 Uster
 Tel.: 04/49 42 54 81
 E-Mail: boris.etter@smpm.ch
www.smpm.ch

Der Autor



Boris Etter

Mitglied der Geschäftsleitung, zuständig für die Bereiche Recht, Strategie, Marketing und Internetauftritte.

Boris Etter studierte an der Universität St. Gallen HSG Rechtswissenschaft und Betriebswirtschaft und schloss das Studium im Jahre 1996 als lic. iur. HSG ab. 1998 erwarb er das Zürcher Anwaltspatent. Zwischen 1996 und 2004 arbeitete Boris Etter in zwei führenden Zürcher Wirtschaftsanwaltskanzleien. Seine Tätigkeitsgebiete waren namentlich Unternehmenskäufe- und Verkäufe, Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht, Handelsrecht, Arbeitsrecht und Mietrecht.

Boris Etter betreute auch verschiedene Mandate aus dem Gesundheitswesen. Im Jahre 2000 erwarb er einen LL.M. (Nachdiplomstudium) am College of Europe in Bruges und im Jahre 2002 einen LL.M. (Nachdiplomstudium) an der University of Chicago.

In Chicago bildete er sich an der Graduate Business School intensiv in den Bereichen Strategie, Marketing und Gesundheitsökonomie weiter. Seit 2003 betreut Boris Etter eine kleinere Zahnarztpraxis im Kanton Aargau in allen betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Belangen und amtiert als Geschäftsführer. Er ist dadurch mit dem täglichen Geschäft des Zahnarztes (und Arztes) bestens vertraut. Boris Etter publiziert regelmässig zu den Themen Betriebswirtschaft und Recht in der Zahnarztpraxis und hält Seminare zu diesen Themengebieten.

