Gelungene oder gescheiterte Praxisübergabe? Eine Frage der Planung!

Wenn man sich so umhört und -schaut, könnte man den Eindruck gewinnen, es gäbe kaum Nachfolgerinnen und Nachfolger für Arztpraxen, insbesondere für Einzelpraxen. Häufig ist vom Ärztemangel die Rede oder davon, dass Ärztinnen und Ärzte heute weniger arbeiten und deshalb keine eigene Praxis mehr übernehmen oder führen möchten. Das alles können Gründe sein, weshalb eine Ärztin oder ein Arzt für die eigene Praxis keine Nachfolge findet. Nicht immer liegt es am Markt – oft wird die Nachfolgeplanung schlicht zu spät, zu wenig strukturiert oder zu wenig konsequent angegangen.



FMH Services begleitet als Dienstleistungsorganisation der Ärztinnen und Ärzte für betriebswirtschaftliche und rechtliche Fragestellungen seit mehr als 15 Jahren Personen, die ihre Praxis verkaufen, bei der Nachfolgeplanung. Dabei stellen wir fest, dass sich die Erfolgschancen für eine erfolgreiche Praxisübergabe über diesen Zeitraum nicht wesentlich verändert haben. Doch woran scheitert eine Praxisnachfolge? Und umgekehrt: Was braucht es, damit sie gelingt?

Die Grundlagen frühzeitig schaffen

Eine Praxis, ob Einzel- oder Gruppenpraxis, ist ein «kleineres oder mittleres Unternehmen» (KMU). Wie die gängige Regel für KMU besagt, sollte eine Nachfolgeregelung fünf bis zehn Jahre vor einer Pensionierung angegangen werden. Das heisst jedoch nicht, dass Sie gleich zu Beginn Inserate schalten müssen; Sie sollten aber bereits eine Strategie definieren und die notwenigen Schritte einleiten. So können Sie zum Beispiel zehn Jahre vor der Pensionierung mit einer Weiterbildungsstätte für junge Assistenzärztinnen und -ärzte starten oder eine Stelle in einem Spital als Konsiliarärztin oder -arzt suchen. Beides führt zu guten Gelegenheiten, potenzielle Praxisübernehmende kennenzulernen. Was für die jeweilige Situation passend ist, kann allenfalls auch mit einem Beratungsunternehmen für Nachfolgelösungen besprochen werden.

Falls die Entscheidung auf eine selbstständige Nachfolgeplanung fällt, müssen die konkreten Schritte erarbeitet werden, wobei Sie diese dann im weiteren Verlauf auch einhalten sollten. Sehr oft haben sich Verkäuferinnen und Verkäufer zwar gute Vorsätze genommen, doch lässt deren Umsetzung die nötige Konsequenz vermissen. So nützt es generell wenig, lediglich Chefärztinnen und -ärzte in den umliegenden Spitälern anzuschreiben. Denn für sie besteht kaum ein Anreiz, gute Mitarbeitende gehen zu lassen. Es reicht auch nicht, nur für ein oder zwei Monate ein Inserat auf www.fmhjob.ch im Praxismarkt zu schalten. Denn für ein Matching braucht es eine viel längere Online-Präsenz. Deshalb folgende Faustregel: Je breiter und länger Sie suchen, desto erfolgreicher wird die Suche ausfallen. «Breiter» kann zum Beispiel bedeuten: Sprechen Sie junge Kolleginnen und Kollegen an Ärztekongressen an, schalten Sie Inserate und engagieren Sie allenfalls auch noch eine Fachperson für die Nachfolgeplanung.

«Kleine» Details nicht zu spät angehen

Versäumen Sie es nicht, sofern Sie Ihre Räumlichkeiten gemietet haben, bei Ihrer Vermieterschaft Abklärungen zu treffen. Denn diese muss damit einverstanden sein, weiterhin eine Praxis in ihrer Immobilie zu haben, vor allem wenn keine feste Mietdauer besteht. Andernfalls müssten Sie die entsprechenden Kündigungstermine einhalten.

Am gleichen Strick ziehen

Ist eine Praxisnachfolge gefunden, gilt es, gemeinsam die nötigen Schritte konkret festzulegen und diese auch teilweise mit Verträgen zu untermauern. Zudem sollten Sie das Thema einer Praxisablösesumme rechtzeitig ins Gespräch einbringen. Diese will

gut überlegt sein: Überhöhte Forderungen können die potenziellen Käuferinnen oder Käufer schnell wieder abschrecken. Daher empfiehlt es sich, eine Verkaufsdokumentation erstellen zu lassen. Damit verfügen beide Seiten über eine gute Verhandlungsgrundlage. Wie ein Haus will man auch eine Praxis nicht ohne entsprechende Dokumentation erwerben.

Falls eine gemeinsame Übergangszeit in der Praxis oder eine Weiterbeschäftigung nach der Praxisübergabe geplant ist, sollten die Rahmenbedingungen frühzeitig und klar geregelt werden. So lässt sich eine geordnete Übergabe sicherstellen. Dabei muss genau festgelegt werden, wer bis wann welchen Anspruch auf die Praxis hat und ab welchem Zeitpunkt die Praxis in die neuen Hände übergeht. Irgendwann müssen die jungen Fachpersonen das Ruder übernehmen dürfen, und als Praxisbesitzerin oder Praxisbesitzer müssen Sie sich zurückziehen. Denn die Patientinnen und Patienten wie auch die Mitarbeitenden müssen sich von der alten, gewohnten «Chefin» oder vom «Chef» lösen können. Ohne klare Übergabe und damit einhergehende Kommunikation kann es passieren, dass sich die junge Kollegin oder der junge Kollege zu wenig in der Praxis eingebunden fühlt und sich daher abwendet.

Die Sicht der Käuferschaft nicht unterschätzen

Eine Praxisübernahme wird nur dann erfolgreich sein, wenn es für beide Parteien passt. Wichtige Themen hierbei sind Zeit, Finanzierung und Bewilligung. Denn eine Praxisnachfolge kann nur in dem Tempo ablaufen, mit dem eine Käuferin oder ein Käufer auch einverstanden ist. Meistens sind für Verhandlungen, Vertragserarbeitung inkl. Unterschrift sowie weitere Abklärungen sechs bis neun Monate einzurechnen (nicht zu vergessen ist dabei die Kündigungsfrist beim eigenen Arbeitgeber). Dann muss die Käuferschaft auch über eine gewisse eigene Liquidität verfügen, um den Kaufpreis und auch die ersten Monate in der eigenen Praxis zu überbrücken – auch wenn Banken nach wie vor gerne Kredite an Praxen vermitteln. Und zu guter Letzt stehen die Fragen nach den nötigen Bewilligungen im Raum: Erfüllt die Ärztin oder der Arzt die Zulassungskriterien? Und werden allfällige Höchstzahlen nicht überschritten?

Ein kurzes Fazit

Die erfolgreiche und nachhaltige Übergabe bzw. Nachfolge Ihrer Praxis will gut geplant und frühzeitig in Angriff genommen sowie möglichst breit abgestützt sein. Wir unterstützen Sie gerne in Ihrem Vorhaben.

Patrick Tuor
Leiter Beratung / Mitglied der Geschäftsleitung

FMH Consulting Services AG
Kavalleriestrasse 2
6210 Sursee
Telefon 041 244 60 60
mail@fmhconsulting.ch
www.fmhconsulting.ch