

 Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management

G. Bierling
H. Engel · D. Pfofe
W. Pütz · D. Sedlaczek

Zahnarztpraxis – erfolgreiche Abgabe

Betriebswirtschaft, Steuer, Gesellschafts-
recht, Berufs- und Zulassungsrecht

EBOOK INSIDE

 Springer

Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management

Erfolgs-Konzepte für Ihre Zahnarztpraxis

Als Zahnarzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leitungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...

Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg.

Agieren statt reagieren

Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens - als Organisator, Stratege und Vermarkter.

Weitere Bände in der Reihe: <http://www.springer.com/series/8782>

Götz Bierling
Harald Engel
Daniel Pfofe
Wolfgang Pütz
Dietmar Sedlaczek

Zahnarztpraxis – erfolgreiche Abgabe

Betriebswirtschaft, Steuer, Gesellschaftsrecht,
Berufs- und Zulassungsrecht

 Springer

Götz Bierling
Karlsruhe, Deutschland

Harald Engel
Wuppertal, Deutschland

Daniel Pfofe
Gerlingen, Deutschland

Wolfgang Pütz
Berlin, Deutschland

Dietmar Sedlaczek
Berlin, Deutschland

ISSN 2625-8765 ISSN 2625-8773 (electronic)
Erfolgskonzepte Zahnarztpraxis & Management
ISBN 978-3-662-55977-2 ISBN 978-3-662-55978-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55978-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © alimyakubov/de.fotolia.com, ID: 84397150

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Als Zahnarzt müssen Sie jeden Tag viele wichtige Entscheidungen treffen. Sie wissen, dass es für eine optimale Versorgung Ihrer Patienten notwendig ist, nicht nur den neuesten medizinischen Standard zu kennen und zu beherrschen, sondern auch über die neuesten technischen Möglichkeiten zu verfügen und ein zuverlässiges kompetentes Team an Ihrer Seite zu haben.

Gleiches gilt auch für das Betreiben einer erfolgreichen Zahnarztpraxis. Auch hier müssen Sie täglich Entscheidungen treffen. Sie müssen sich jeden Tag eine Vielzahl von Fragen stellen: Sind alle Abrechnungen ordnungsgemäß erstellt worden? Müssen die bestehenden Arbeitsabläufe verbessert werden? Wer kümmert sich um technische Fragen? Welche Anforderungen haben sich im Gesundheitsmarkt verändert? Wo bekomme ich dringend benötigtes neues Personal her? Welche neuen Investitionen sind erforderlich und wie tätige ich sie am sinnvollsten? All dies sind notwendige Dinge, mit welchen Sie sich außerhalb der Behandlung Ihrer Patienten zusätzlich auseinandersetzen müssen, damit Ihre Praxis optimal funktioniert. Und es spielt dabei letztendlich keine große Rolle, ob Sie eine Praxis gegründet oder übernommen haben.

Im Alltag sind wir sehr oft mit den dringenden Dingen beschäftigt. Es gibt aber auch wichtige Dinge, die nicht zu drängen scheinen, sodass sie immer wieder hinten angestellt werden. Dies gilt in besonderem Maße für die Planung und Vorbereitung der Abgabe der eigenen Praxis. Oft hat man den Eindruck, dass die Abgabe so weit entfernt und so abstrakt sei, dass es nicht notwendig zu sein scheint, sich mit dieser heute und hier auseinanderzusetzen. Dies ist jedoch ein Irrtum! Es ist ohne weiteres möglich, dass Sie zum Beispiel aufgrund eines Unfalls mehrere Monate nicht in der Lage sind, Ihren Beruf auszuüben. Wer führt dann die Praxis fort? Wer trifft dann die notwendigen Entscheidungen? Und was ist, wenn Sie dauerhaft an der Ausübung Ihrer Tätigkeit gehindert sind? Es gibt zahlreiche Gründe neben dem Erreichen des Renteneintrittsalters, welche die Abgabe Ihrer Praxis notwendig machen können. Mit diesen sollten Sie sich vorher auseinandersetzen.

Vor dem Hintergrund, dass jeder Zahnarzt irgendwann, aus welchen Gründen auch immer, seine Praxis abgeben muss, macht es Sinn, sich mit dieser Thematik rechtzeitig auseinanderzusetzen und die Abgabe vorzubereiten.

Das vorliegende Buch gibt Ihnen einen Leitfaden an die Hand, mit dessen Hilfe Sie die Abgabe Ihrer Praxis rechtzeitig, effektiv und erfolgreich nach Ihren individuellen Vorstellungen und Wünschen planen und umsetzen können. Ein zentraler Punkt ist dabei die Frage, ob der Erlös aus dem in der Zukunft liegenden Praxisverkauf bei der Altersvorsorge eine Rolle spielen soll. Sollte dies der Wunsch des Praxisabgebers sein, ist besondere Vorsicht geboten und die Praxisabgabe muss entsprechend gut geplant werden.

Mit Hilfe dieses Buches haben Sie die Möglichkeit, sich einen ganzheitlichen Überblick über Ihre Praxis zu verschaffen. Wir haben uns bei der Strukturierung des Buches von dem Gedanken leiten lassen, dass sich jedes Unternehmen – und somit auch eine Zahn-

arztpraxis – grundsätzlich in vier Bereiche unterteilen lässt. Bei einer Zahnarztpraxis sind dies die Bereiche Finanzen, Personal, Patienten und Prozesse.

Der wohl bekannteste und klassischste Bereich ist der der Finanzen. Dieser befasst sich im Wesentlichen mit den Kennzahlen der Praxis, die sich in der Gewinnermittlung, der Rentabilität, der Liquiditätsplanung, der Kostenplanung und der Investitionsplanung – um nur einige Aspekte zu nennen – widerspiegeln.

Der Bereich des Personals beschäftigt sich unter anderem damit, wie hoch der Fortbildungsgrad, die Qualifikation, die Zufriedenheit und die Betriebszugehörigkeit von Mitarbeitern ist. Auch werden Fragen der Mitarbeitergewinnung, der Mitarbeitervergütung und der Mitarbeiterführung erörtert. Schließlich hängt der Erfolg einer jeden Praxis ganz wesentlich von der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter ab.

Im Bereich der Patienten kann zum Beispiel die Anzahl der Privatpatienten und der gesetzlich versicherten Patienten Gegenstand der Betrachtung sein. Ein weiterer Ansatz kann auch die Frage sein, wie zufrieden die Patienten nicht nur mit der originären zahnmedizinischen Leistung, sondern auch mit den Wartezeiten, der Terminvergabe und dem Umgang des Personals sind.

Der Bereich der Prozesse schließlich bildet sämtliche Tätigkeiten ab, die notwendig sind, um einen Patienten schnell, wirtschaftlich, zufriedenstellend und damit erfolgreich zu behandeln. Hier ist eine Systematisierung notwendig, damit auch bei Krankheit und Personalwechsel der reibungslose Ablauf gewährleistet ist.

Eingebettet sind diese vier Bereiche in die Visionen und Ziele des Arztes. Schließlich ist er derjenige, der als Unternehmer bestimmt, wie die Patienten behandelt werden. Er ist derjenige, der dafür Sorge zu tragen hat, dass die Mitarbeiter die Patienten zuvorkommend behandeln, dass sich die Patienten in seiner Praxis wohlfühlen und aufgrund des Umgangs und des zahnmedizinischen Erfolges dauerhaft an die Praxis und damit an den Arzt gebunden werden. Er muss die Zahlen seiner Praxis kennen und nur er kann ein Ziel vorgeben, wohin die Reise gehen soll. Die zuvor gemachte Untergliederung macht deutlich, dass alle Bereiche zusammenhängen und in Wechselwirkung zueinander stehen. Wird die Zahl der Mitarbeiter erhöht, steigen die Kosten und damit sinkt die Rentabilität, wenn nicht die Prozesse angepasst und mehr abrechenbare Leistungen erbracht werden. Diese Betrachtungsweise wird in der Betriebswirtschaftslehre als „Balanced Scorecard“ bezeichnet, verdeutlicht die Vielschichtigkeit einer Praxis und macht klar, dass die Übergabe einer Praxis nur erfolgreich gelingen kann, wenn diese Bereiche entsprechende Berücksichtigung finden.

Von ganz entscheidender Bedeutung ist aber überdies die zeitliche Komponente. Natürlich kann die Abgabe besser vorbereitet werden, wenn noch erheblich viel Zeit zur Verfügung steht. Steht hingegen die Abgabe innerhalb nur weniger Jahre an, so darf keine Zeit mehr verloren werden, diese vorzubereiten. Die erfolgreiche Abgabe einer Zahnarztpraxis hängt im Wesentlichen davon ab, welches Ziel der abgebende Zahnarzt verfolgt, wieviel Zeit ihm für die Vorbereitung bleibt und wie er die Abgabe vorbereitet.

Dieses Buch gibt Ihnen aber nicht nur einen Leitfaden an die Hand, wie und innerhalb welcher Zeitschiene Sie die Abgabe Ihrer Zahnarztpraxis erfolgreich gestalten können, sondern berücksichtigt auch interdisziplinär die rechtlichen, die steuerlichen und die betriebswirtschaftlichen Probleme. Es wurde von Rechtsanwälten, Steuerberatern und Betriebswirten geschrieben, welche als Praktiker seit Jahrzehnten Zahnärzte beraten und die regelmäßig auftauchenden Probleme kennen, die mit der Abgabe einer Zahnarztpraxis verbunden sind. Hierbei sind arbeitsrechtliche Besonderheiten ebenso von Bedeutung wie zulassungsrechtliche und gesellschaftsrechtliche Fragen sowie Anforderungen des Datenschutzes. Auch stellt oft die finanzierende Bank entsprechende Anforderungen, die berücksichtigt werden müssen.

Am Ende entscheidet jeder einzelne Aspekt in der Summe über den Erfolg der Abgabe. Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle ausdrücklich der wissenschaftlichen Mitarbeiterin Frau cand. jur. Julia Lübcke. Ihr fachlicher und organisatorischer Einsatz hat die Realisation dieses Buches erst ermöglicht.

Götz Bierling

Karlsruhe, Deutschland

Harald Engel

Wuppertal, Deutschland

Daniel Pfofe

Gerlingen, Deutschland

Wolfgang Pütz

Berlin, Deutschland

Dietmar Sedlaczek

Berlin, Deutschland

Zeit und Ziele

Unerlässlich für eine erfolgreiche Praxisabgabe sind das frühzeitige Herausarbeiten der eigenen Ziele und der rechtzeitige Beginn, sich intensiv mit der Praxisabgabeplanung zu beschäftigen. Es mag auf den ersten Blick überraschend erscheinen, aber eine optimale Praxisabgabeplanung kann durchaus 10 bis 15 Jahre vor dem geplanten Praxisabgabetermin beginnen. Da es sich bei der Praxisabgabe um eine komplexe Materie handelt, ist es wichtig, sich diesbezüglich genügend Zeit zu nehmen. Wer sich frühzeitig mit der Praxisabgabe auseinandersetzt und Vorüberlegungen vornimmt, ebnet so einen erfolgreichen Weg für die Abgabe.

Die erste Vorüberlegung besteht zunächst darin, dass sich der Praxisabgeber Gedanken über seine Zukunft machen und seine Ziele definiert:

1. Wann will ich meine Praxis oder meinen Praxisanteil abgeben?
2. Ist es mir wichtig, wie meine Praxis fortgeführt wird und wie soll das geschehen – gegebenenfalls mit überleitender Tätigkeit?
3. Welchen Kaufpreis möchte ich erzielen und welcher ist realistisch?
4. Welchen Lebensstandard möchte ich im Alter haben und wie werde ich diesen finanzieren?
5. Habe ich Vorbereitungen getroffen, wenn ich die Praxis vorzeitig abgeben muss?

■ Grundsätzliche Überlegungen

Die Praxisabgabe ist ein sehr komplexer Vorgang, der mit weitreichenden Konsequenzen für den Praxisabgeber verbunden ist. Dass, wie bereits zuvor erwähnt, eine langfristige Planung bereits schon 10 bis 15 Jahre vor der geplanten Praxisabgabe erfolgen sollte, wird oft verkannt. Natürlich ist dies kein starres Zeitfenster, das zwingend einzuhalten ist. Die Vorbereitungszeit hängt von vielen Faktoren des Einzelfalles ab. Entscheidend ist, wie nah der Praxisabgeber seinen definierten Zielen ist.

Sollte man mit der Analyse zu dem Schluss gelangen, dass man noch sehr weit von den Zielen entfernt ist, sollten regelmäßig ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt und hieraus entstehende Maßnahmen abgeleitet werden. Je weiter man vom gesetzten Ziel entfernt ist, umso mehr Zeit braucht man in der Regel, um die selbst gesteckten Zwischenziele zu erreichen. Damit steht fest, dass man niemals zielorientiert handeln und seine Zwischenziele erreichen kann, wenn man sich nicht vorher mit diesen auseinandersetzt hat und diese festlegt.

Auch die eingangs aufgeführte unvorhergesehene Praxisabgabe aufgrund privater Gründe, die jederzeit eintreten können, kann für den Praxisabgeber nicht nur eine emotionale Belastung sein, sondern auch weitreichende wirtschaftliche Folgen haben. Man sollte daher stets berücksichtigen, dass zum Beispiel jederzeit die Möglichkeit besteht, dass man aufgrund eines Unfalls oder einer Erkrankung quasi von heute auf morgen aus seiner Praxis herausgerissen werden kann. In solchen Fällen besteht keine Möglichkeit mehr, an der Praxis und somit an ihrem Wert etwas zu ändern. Auch für diesen Fall muss Vorsorge getroffen werden.

In jedem Fall ist die geplante oder auch die nicht geplante Abgabe einer Praxis einfacher, wenn der Praxisinhaber seine Praxis ständig „auf Kurs“ hält. Das alleine reicht jedoch nicht aus. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, dass sich jeder Arzt mit grundsätzlichen Erwägungen zur langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Planung der Abgabe seiner Praxis im Vorfeld auseinandersetzt und diese so gut wie möglich plant und vorbereitet. Hierbei ist eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen und zu bedenken.

■ Längerfristige Überlegungen

Ihre Praxisabgabe nach Möglichkeit langfristig mit einem Vorlauf von 10 bis 15 Jahren zu planen, bietet Ihnen regelmäßig die Möglichkeit, alle festgelegten Ziele zu erreichen und etwaig auftauchende Probleme ohne Zeitdruck lösen zu können.

Wesentlich ist bei jeder Abgabepflichtung die komplette private und geschäftliche Entschuldung. Sämtliche private Darlehen, zum Beispiel zur Finanzierung von privat genutzten Immobilien, müssen ebenso getilgt sein wie geschäftliche Darlehen. Der abgebende Arzt muss sich bewusst machen, dass mit der Praxisabgabe und dem Erreichen des Renteneintrittsalters keine Schulden mehr vorhanden sein und keine neuen Schuldverhältnisse mehr eingegangen werden sollten. Unabhängig davon, dass Finanzierungen ab einem gewissen Alter aus Sicht der Bank zum Teil nicht mehr möglich sind, sollte eine vernünftige Planung so aussehen, dass diese auch nicht mehr notwendig werden.

Zudem ist dringend anzuraten, einen entsprechenden Kapitalaufbau zu betreiben. Zum Zeitpunkt der Betriebsaufgabe sollte der Rückgriff auf ein solides Kapitalvermögen möglich sein. Notwendig kann ein solcher Rückgriff werden, wenn z. B. Reparaturarbeiten an der privat genutzten Immobilie oder aufgrund gesundheitlicher Umstände andere Investitionen notwendig werden (zum Beispiel der barrierefreie Umbau der Wohnung).

Bei den langfristigen Überlegungen zur Praxisabgabe sind daher nachfolgende Punkte zu beachten:

1. Entschuldung
 - private
 - geschäftliche
2. Kapitalaufbau
 - liquide Mittel
 - Kapitalanlage (mit Sachwerten!)
3. Erfolgreiche Praxis
 - Finanzen
 - hoher Umsatz
 - hohe Rentabilität
 - Personal
 - hoher Aus- und Fortbildungsstand
 - junges Team
 - Prozesse
 - Zuständigkeitsmatrix
 - Vorliegen von verschrifteten Leistungs- und Unterstützungsprozessen

- Patienten
 - hoher Anteil an Privatpatienten
 - serviceorientierter Umgang mit Patienten
 - moderner analoger und digitaler Außenauftritt der Praxis
- Praxisnachfolger

■ **Mittelfristige Überlegungen**

Bei den mittelfristigen Überlegungen, mit einem Vorlauf von gut 5 bis 10 Jahren zur Praxisabgabe, ist vor allem auf die vollständige Entschuldung zu achten. Gerade diese muss im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, da nach der Abgabe der Praxis die entsprechenden Praxiseinnahmen ausbleiben und die einzigen Einnahmequellen aus dem Versorgungswerk oder aus privater Vorsorge kommen. Diese sind oftmals geringer als die Praxisgewinne, was regelmäßig kein Problem darstellt, wenn man sich komplett entschuldet hat. Ist die Entschuldung allerdings noch nicht erfolgt und kann diese nicht durch regelmäßige Einnahmen weiter vorgenommen werden, müssen Sachwerte veräußert werden. Dies kann einen empfindlichen Einschnitt darstellen und sollte durch eine rechtzeitige Planung verhindert werden.

Aber Vorsicht! Oft wird von Dritten dazu geraten, in erster Linie die private der geschäftlichen Entschuldung vorzuziehen und zunächst also die privaten Schulden zurückzuzahlen. Dies ist grundsätzlich aus steuerlichen Gründen auch sinnvoll. Allerdings darf nicht verkannt werden, dass der in solchen Fällen für die geschäftliche Entschuldung vorgesehene Verkaufserlös für die Praxis keine feste Größe ist. Niemand kann heute mit Gewissheit sagen, was eine Praxis in der Zukunft wert sein wird. Tatsache ist, dass sich die Technik immer weiter entwickelt und technische Geräte, die vor 10 Jahren gekauft wurden, heute veraltet oder überflüssig sind. Zudem unterliegen auch die Gesellschaft und unsere Umwelt stetigen Veränderungen. Ein Standort, der heute attraktiv ist, kann in 10 Jahren erheblich an Attraktivität verloren haben und auch unser Gesundheitssystem verändert sich ständig. Allein aus diesen Gründen sollte man seine private Altersvorsorge nicht auf die Einnahmen aus dem Praxiserlös stützen. Sollte diese Planung nämlich nicht aufgehen, kann man nicht mehr nachsteuern, da es keinen zweiten Versuch gibt.

Daneben ist es natürlich grundsätzlich wichtig, die Praxis auf Kurs zu halten, regelmäßig sinnvolle Investitionen zu tätigen, sich und sein Team ständig fortzubilden, auf die Zufriedenheit der Patienten großen Wert zu legen und die Finanzen im Blick zu haben.

Investitionen sollten niemals mit dem Argument in die Zukunft geschoben werden, dass die Praxis sowieso bald abgegeben wird. Investitionen sind immer dann zu tätigen, wenn sie wirtschaftlich sinnvoll sind. Personell sollte darauf geachtet werden, dass jüngere Mitarbeiter eingestellt, ordentlich eingearbeitet und fortgebildet werden. Es ist wichtig, dass mit dem abgebenden Zahnarzt nicht kurz darauf auch alle Mitarbeiter in Rente gehen. Schließlich will der übernehmende Arzt seine Tätigkeit nicht damit beginnen, dass er erst einmal auf Personalsuche gehen muss. Überdies binden jüngere Mitarbeiter auch jüngere Patienten, und es sind gerade die Patienten, die den Wert der Praxis bestimmen.

Schließlich muss auch durch ein entsprechendes Controlling darauf geachtet werden, dass Umsatz, Gewinn und Umsatzrentabilität stimmen. Schließlich will ein möglicher Erwerber eine funktionierende Wirtschaftseinheit übernehmen, mit welcher er Geld verdient.

■ **Kurzfristige Überlegungen**

Bei den kurzfristigen Überlegungen gehen wir von einem Zeitraum von maximal 5 Jahren aus. Hier müssen die Prioritäten noch stärker und konsequenter gesetzt werden. Oberstes Ziel müssen hierbei die völlige Entschuldung und die Rentabilität der Praxis sein. Es gilt daher, sich auf diese wesentlichen Ziele zu konzentrieren. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass bei einer kurzfristigen Betrachtung verschiedener Ziele, wie zum Beispiel dem der vollständigen Entschuldung, diese möglicherweise nicht mehr erreicht werden können. Gegebenenfalls muss dann der Zeitpunkt der Abgabe unter Umständen erheblich nach hinten geschoben werden.

Inhaltsverzeichnis

I Bestandsaufnahme

1	Finanzen	3
1.1	Kaufgegenstand	4
1.1.1	Praxis/Praxisanteil.....	4
1.1.2	Materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter	4
1.2	Umsatz	5
1.2.1	Gesetzliche Krankenversicherungen (GKV).....	5
1.2.2	Private Krankenversicherungen (PKV) und individuelle Gesundheitsleistungen (IGeL).....	5
1.2.3	Zeitnahe Abrechnung/ Forderungsmanagement.....	5
1.3	Praxiswertermittlung	6
1.3.1	Methoden.....	6
1.3.2	Konkrete Wertermittlung	7
1.3.3	Aktivierung und Abschreibung.....	8
2	Patienten	9
2.1	Patientenstruktur	10
2.1.1	GKV/PKV/IGeL	10
2.1.2	Altersstruktur	11
2.1.3	Morbiditätsstruktur	11
2.2	Patientenservice	12
2.2.1	Patientenbindung.....	12
2.2.2	Qualität/Technik.....	14
2.3	Werbung	15
2.3.1	Allgemeines Erscheinungsbild	15
2.3.2	Außenauftritt.....	16
2.3.3	Internetauftritt, Social Media usw.	16
2.4	Konkurrenz	17
3	Mitarbeiter	19
3.1	Arbeitsvertrag	20
3.2	Fortbildungsstand	20
3.3	Patientenbindung	21
3.3.1	Altersstruktur der Mitarbeiter	21
3.3.2	Patientenfreundlichkeit	21
3.3.3	Überleitende Mitarbeit	21
4	Arbeitsabläufe	23
4.1	Allgemeines	24
4.1.1	Wo findet man einen Praxisberater?.....	24
4.1.2	Terminvergabe/ Terminplanung	24
4.1.3	Personaleinsatzplanung.....	25
4.1.4	Raumsituation.....	25

4.1.5	Materialeinkaufsplanung	26
4.1.6	Technische Ausstattung der Praxis.....	26
4.1.7	Übertragbare Arbeiten.....	26
4.2	Datenschutz	27

II Umsetzung

5	Maßnahmen	31
5.1	Finanzen	32
5.1.1	Abrechnungsoptimierung	32
5.1.2	Investitionen	33
5.1.3	Vertragscontrolling	33
5.2	Patienten	34
5.2.1	Verbesserung der Patientenstruktur und Erhöhung der Zuzahlungen.....	34
5.2.2	Erhöhung des Privatpatientenanteils.....	36
5.2.3	Erweiterung des Leistungsspektrums.....	37
5.2.4	Verlegung der Praxis.....	38
5.2.5	Renovierung der Praxisräume	39
5.2.6	Homepage, Internetmarketing, Social Media etc.....	40
5.3	Mitarbeiter	41
5.3.1	Mitarbeiter als Erkenntnisquelle.....	41
5.3.2	Personalgespräche.....	42
5.3.3	Fortbildung des Personals	42
5.4	Arbeitsabläufe	43
5.4.1	Verbesserung der Arbeitsabläufe	43
5.4.2	Zertifizierung der Arbeitsabläufe	45
6	Suche nach dem Praxisübernehmer	47
6.1	Praxisbörsen	48
6.2	KZV	48
6.3	Sonstige	49
7	Kaufvertrag	51
7.1	Vorvertragliche Möglichkeiten	52
7.1.1	Letter of Intent.....	52
7.1.2	Verschwiegenheitsvereinbarung.....	52
7.2	Kaufgegenstand	53
7.2.1	Praxissitz	53
7.2.2	Praxisausstattung	53
7.2.3	Patientenstamm/ Patientenkartei	57
7.2.4	Bestehende Verträge	57
7.2.5	Überleitende Mitarbeit des Praxisabgebers.....	58
7.2.6	Wettbewerbsverbot für den Praxisabgeber	59
7.2.7	Zahlungsmodalitäten	60
7.2.8	Aufschiebende Bedingung und Rücktrittsrecht	60
7.2.9	Absicherung Morbiditätsrisiken.....	62
7.2.10	Kaufpreisanpassungsklauseln	63