

Investoren im Dentalmarkt: Wie kann ich mit meiner Praxis erfolgreich sein?

Seit einigen Jahren übernehmen Investoren im deutschen Dentalmarkt Zahnarztpraxen, mit denen Sie ihre Wachstumskonzepte realisieren. So mancher Zahnarzt empfindet das als Bedrohung der zahnärztlichen Freiberuflichkeit und fürchtet den Wettbewerb durch Praxisketten. Ein anderer wiederum sieht in den Investoren die Chance, seine Praxis gewinnbringend zu veräußern. Dental Barometer sprach mit Steuerberater Prof. Dr. Johannes G. Bischoff über die aktuelle Situation.

Interview mit Prof. Dr. Johannes G. Bischoff



Herr Professor Bischoff, Sie kennen den Markt.

Wie empfinden die Zahnärzte das Vorgehen der Investoren?

PROF. DR. BISCHOFF Gemischt. Es gibt Praxisabgeber, denen ein Stein vom Herzen fällt, wenn ein Investor bereit ist, eine schwer verkäufliche Landpraxis zu erwerben. Ich kenne aber auch Gemeinschaftspraxen, die schmerzlich erfahren mussten, dass

die Übernahme durch einen Investor zur weitgehenden Aufgabe der Selbstbestimmtheit führen kann. Ganz gute Erfahrungen machen diejenigen, die mit festen Zielsetzungen in Verhandlungen mit Investoren einsteigen und sich vorher über die Spielregeln der Investoren gründlich informiert haben.

Welche Spielregeln meinen Sie?

PROF. DR. BISCHOFF Wer mit einem Investor erfolgreich ins Geschäft kommen möchte, muss wissen, wie dieser tickt. Investoren betrachten eine Praxis distanziert, also in erster Linie als Anlageobjekt, mit dem laufende Rendite erzielt werden sollen oder später ein hoher Verkaufspreis. Diese Distanz zum Anlageobjekt spiegelt sich auch im Geschäftsgebaren wider. Die Patientenbeziehung, das Lebensgefühl des Freiberuflers oder die Freude an der Ausübung des zahnärztlichen Berufs sind einem Investor fremd. Zwar spielt er in der Kommunikation mit diesen Befindlichkeiten, sein Interesse gilt aber der potenziellen Rendite. Deshalb ist es wichtig, sich vor Gesprächen über die eigene Zielsetzung klar zu sein und die Zahlen zu kennen.

Wie weit sind die Investoren in Deutschland denn bereits vorangekommen?

PROF. DR. BISCHOFF Die Entwicklung hat gerade erst begonnen. Professionelle Investoren verfolgen klar umrissene Wachstumskonzepte. Zum Einstieg in den Markt suchen sie besonders renditestarke oder innovative Praxen zur Übernahme. Bei den Praxisverkäufern handelt es sich meist um wichtige Multiplikatoren im Markt, die ihren Kollegen den Verkauf der Praxis schmackhaft machen sollen.

Um welche Konzepte handelt es sich?

PROF. DR. BISCHOFF Investoren haben eine Vorliebe für skalierbare Konzepte. Wird ein solches nur für eine Praxis entwickelt, belastet dies den Gewinn natürlich mehr, als wenn es für 20 oder 30 gleichartige Praxen genutzt wird. Investoren verfolgen dieses Ziel derzeit mit vier Konzepten, die ich nur kurz anreißen will. Eines, das zurzeit noch beliebt ist, ist die Übernahme von erfolgreichen Praxen mit klarer Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen oder Behandlungen mit dem Ziel, diese an anderen Standorten zu „klonen“. Platte Niedrigpreiskonzepte haben sich bisher nicht ausgezahlt. Aber Potenzial besteht, wenn solche für lukrative Behandlungen, wie zum Beispiel bei implantologischen Behandlungen umgesetzt werden. Beim Zentrum mit Satelliten auf dem Land erwirbt oder gründet ein Investor eine zentral gelegene, sehr gut ausgestattete Praxis, die hochwertige zahnmedizinische Versorgung anbietet. Statt für diese Praxis teures Marketing zu betreiben, kauft der Investor im ländlichen Umland günstig Einzelpraxen auf, die als „natürliche“ Empfehlerrschienen fungieren.

Das Optimierer-Konzept ist für die Investoren sicher das verführerischste aber auch risikoreichste. Dabei handelt es sich um nach außen unauffällige aber hoch rentable Praxen mit einer Kostenquote, die deutlich unter den üblichen Branchenwerten liegt. Die Seele dieses Konzepts ist der aufmerksame, kostenbewusste Zahnarzt, der genau weiß, wie und wo in der Praxis optimiert werden kann, damit Kosten niedrig und Erträge hoch bleiben. Im Markt gibt es bereits einige Negativ-Beispiele, bei denen die Investoren die Rolle des Praxisinhabers für die Rentabilität und das Wachstum unterschätzt haben.

Offensichtlich schlägt Ihr Herz für die Freiberufler. Aber ist es keine schöne Vorstellung, die eigene Zahnarztpraxis zu verkaufen und dann als angestellter Geschäftsführer weiter zu arbeiten?

PROF. DR. BISCHOFF Als Freiberufler fällt mir die Vorstellung schwer, künftig als Angestellter in meinem eigenen Unternehmen zu arbeiten. Aber ich kenne Zahnärzte die diesen Weg beschritten haben, allerdings ist nur einer wirklich zufrieden. Wem das Angestelltendasein erstrebenswert erscheint, der soll

versuchsweise eine Woche als angestellter Zahnarzt bei einem Kollegen mitarbeiten. Auf einmal müssen Sie wieder jede Tätigkeit erklären, sich rechtfertigen und tun, was man Ihnen sagt. Das muss man mögen.

Gut, aber gibt es nicht auch Wachstumskonzepte, bei denen nicht der Investor bestimmt, sondern die Zahnärzte das Sagen haben?

PROF. DR. BISCHOFF Selbstverständlich, sie haben dabei sogar Vorteile, die Investoren verwehrt sind. Werden zum Beispiel die freiberuflichen Strukturen in einem MVZ beibehalten, so lässt sich die Expansion zu sehr niedrigen Zinsen finanzieren. Die Kapitalbeschaffungskosten für Investoren sind nämlich aufgrund ihres ungünstigeren Ratings als gewerbliche Unternehmen viel höher als für Zahnärzte. Auch der teure Umweg über ein zwischengeschaltetes Krankenhaus, den branchenfremde Investoren nehmen, bleibt einem zahnärztlichen MVZ erspart. Allerdings sollten sich Zahnärzte bewusst sein, dass sie in Konkurrenz zu kapitalstarken Investoren stehen und ihr Wettbewerbsvorteil vor allem in ihrer zahnmedizinischen Kompetenz begründet liegt.

Bei diesem Modell würden die Freiberufler unter sich bleiben. Es gäbe nur wenige Investoren und alles bliebe beim Alten.

PROF. DR. BISCHOFF Auf keinen Fall wird es so kommen. Die Investoren verändern den Markt nachhaltig. Es wird zu Konzentrationsprozessen kommen, mehr Wettbewerb und höherem Preisdruck. Aber Größe allein verspricht nicht automatisch Kostendegression und Skalierungseffekte. Sie bringt auch komplexere Verwaltungsstrukturen und einen größeren Marketingaufwand mit sich. Beide Seiten müssen ausbalanciert sein. Größe kann, muss aber nicht wirtschaftlicher sein.

Was muss ich tun, um als Zahnarzt in diesem Markt erfolgreich zu sein?

PROF. DR. BISCHOFF Das kommt ganz darauf an, was Sie wollen? Wollen Sie Freiberufler bleiben – allein oder mit anderen – sich an einem Investoren-MVZ beteiligen oder den Verkauf der Praxis planen. In jedem Fall ist es wichtig zu wissen, wo Sie mit Ihrer Praxis jetzt stehen, was die Stärken und Schwächen sind, wie die Zahlen aussehen und welches Ziel Sie verfolgen. Nur dann haben Sie eine starke Verhandlungsposition und sind in der Lage schnell und flexibel zu entscheiden.

Also lautet Ihr Tipp, studieren Sie Betriebswirtschaft?

PROF. DR. BISCHOFF Keineswegs. Es reicht, wenn Sie Ihre Zahnarztpraxis professionell steuern. Zahlen und alles was damit zu tun hat, sind bei Freiberuflern nicht sonderlich beliebt. Das ist auch nicht weiter überraschend, wenn man bedenkt, dass sich aus einer betriebswirtschaftlichen Standardauswertung lediglich eine dürftige wirtschaftliche Momentaufnahme herauslesen lässt. Die typischen Fragen im Praxisalltag lässt sie unbeantwortet. Weder bildet sie Praxisentwicklungen ab noch liefert sie Benchmarks. Unsere Mandanten haben es da besser, denn Sie bekommen als kostenlosen Service einmal im Quartal einen Steuerungsbericht mit Grafiken, die Praxisentwicklungen sichtbar machen und in wenigen Minuten einen guten Überblick verschaffen.

Herr Professor Bischoff, vielen Dank für das Gespräch

Prof. Dr. Johannes G. Bischoff

ist Steuerberater und seit 1985 geschäftsführender Mehrheitsgesellschafter der Unternehmensgruppe Prof. Dr. Bischoff & Partner® mit Sitz in Köln, Chemnitz und Berlin. Er lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Die Prof. Dr. Bischoff & Partner AG Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte berät bundesweit mit rund 100 Mitarbeitern mehr als 1.000 niedergelassene Zahnärzte und Kliniken in steuerlichen, rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen.