

Dental

MEDIZIN & ÖKONOMIE

MO NR. 1/22

DAS PRAXIS-BULLETIN

Schwerpunkt

Personloptimierung

Seiten 7–25

Recht

**Kündigung und
Arbeitsunfähigkeit
des Arbeitnehmers**

lic. iur. Patrick Bühlmann

Seite 31

Medizin

**HPV-assoziierte Tumoren
im ORL-Bereich**

Prof. Dr. med. Stephan Haerle

Seite 41



BEHÖRDENGÄNGE

ABRECHNUNGS-
KONTROLLE &
-VERBESSERUNG

STRATEGIE

BUSINESSPLAN/
FINANZIERUNG
SICHERN

PRAXISERÖFFNUNG/ PRAXISÜBERNAHME

PERSONALSUCHE
START-UP
VERTRÄGE

MIETVERTRAGS-
VERHANDLUNGEN

PRAXIS-
MANAGEMENT

Eine Unternehmensgründung erfordert sehr viel Zeit und Fachwissen. Damit Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren und der Zukunft entspannter entgegenblicken können, profitieren Sie von unserer 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxiseröffnung und Praxisübernahme. Unter www.federer-partners.ch finden Sie unser gesamtes Leistungsangebot im Start-up-Bereich.



Vorwort

Personaloptimierung 5

Schwerpunkt

Prämiensysteme 7

Was unterscheidet Speeddating von erfolgreicher Personalsuche? 10

Als Zahnarzt oder Zahnärztin à la carte versichert in der
beruflichen Vorsorge 16

Optimierungsmöglichkeiten bei der BVG aus steuerlicher Sicht 21

Zahnarzt und Unternehmer

Schritt für Schritt zur Praxisübergabe:
Erkenntnisse zu einer sukzessiven Nachfolgeregelung 26

Marktplatz

Suche 28

Praxen 29

Recht

Kündigung und Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers:
Was Arbeitgeberinnen wissen müssen 31

Kapitalanlagen und Investitionen

Erfolgreich nachhaltig anlegen: verschiedene Wege zum Ziel 36

Medizin

HPV-assoziierte Tumoren im ORL-Bereich 41

Fokus

Praxisverkauf im Earn-Out-Modell:
das Huhn verkaufen und trotzdem die Eier geniessen! 45

Mit Flügel – Insekten als roter Faden 49

KLEININSERATE IM MARKTPLATZ

Ausgabe	Erscheint	Inserateschluss	Schwerpunktthema
01/22	März	01.02.2022	Personaloptimierung
02/22	Juni	02.05.2022	Praxisverkauf – steuerfrei als juristische Person
03/22	September	02.08.2022	Vom Lohnempfänger zum Unternehmer – die mentale Barriere
04/22	Dezember	01.11.2022	Renditeoptimierung durch Digitalisierung

Anzahl Zeichen	Kombi (1 x Printausgabe, 1 Monat online)	Online (1 Monat)	Print (1 Ausgabe)
0 – 600	700.–	200.–	600.–
601 – 1000	900.–	200.–	800.–
1001 – 1400	1100.–	200.–	1000.–

Inserateaufgabe

Zusendung des Inseratetexts und Auswahl der Publikationsart (Kombi, Print, Online) inkl. Rechnungsadresse per E-Mail an info@medizin-oekonomie.ch

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Ausgabe in der Regel die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

IMPRESSUM

Gesamtauflage* 3500

* Die Gesamtauflage kann aufgrund der Anzahl Zahnärzte bei jeder Ausgabe variieren.

Redaktion und Anzeigewesen:
Dental MEDIZIN & ÖKONOMIE
Larissa von Arx-Federer
Mitteldorfstrasse 3, 5605 Dottikon
056 616 60 60
info@medizin-oekonomie.ch
www.medizin-oekonomie.ch

Gestaltung und Satz:
Stefanie Gehrig
www.stefaniegehrig.ch

Korrektorat:
Andrea Groh
www.andrea-groh.de

Druck:
Kromer Print AG, Lenzburg



PERSONALOPTIMIERUNG

Im neuen Jahr fühlen sich viele motiviert und voller Tatendrang. Selbstverwirklichung und Optimierung sind Schlagwörter, die uns aber immer wieder begegnen und beschäftigen. Viele Ärzte und Zahnärzte denken dabei an die Personaloptimierung. Das Personal ist in einer Arzt- oder Zahnarztpraxis die Visitenkarte und für die Patienten die erste Anlaufstelle. Das Praxisteam hält dem Arzt den Rücken frei, damit sich dieser auf die Medizin fokussieren kann. Diese Punkte verdeutlichen, wie wichtig das Personal für den Erfolg einer Praxis ist. Die aktuelle Ausgabe der «Medizin & Ökonomie» befasst sich mit dem Thema Personaloptimierung und zeigt, in welchen Bereichen diese umgesetzt werden kann und wie. Viel Spass bei der Lektüre.

Herzlichst
Larissa von Arx-Federer

Was ist besser als ein klarer Plan für eine entspannte Pensionierung?

Ich liefere Ihnen individuelle Antworten auf Ihre finanziellen Fragen zur Finanz- und Pensionsplanung.



Beatrice Kistler

Zurich, Unternehmeragentur Schmid AG
Schermenwaldstrasse 10, 3063 Ittigen

beatrice.kistler@zurich.ch
031 388 88 80



PRÄMIENSYSTEME

Dr. Hansruedi Federer (FEDERER & PARTNERS)

Die Personalsituation im Gesundheitswesen ist sehr angespannt: Gute Leute sind schwierig zu finden und noch schwieriger zu halten. Die Lohnforderungen sind ein Spiegelbild dieser Situation, ebenso das beliebte Jobhopping – jeder Wechsel bringt noch etwas mehr Lohn. Was tun? Viele Arbeitgeber sind dazu übergegangen, mit Prämiensystemen Abhilfe zu schaffen. Das gelingt allerdings nur, wenn dies richtig, das heisst zielorientiert, gemacht wird.

Sinn und Zweck der Prämie

Die Grenzen zwischen Lohn und Prämie sind vor allem im Banken- und Dienstleistungsbereich fließend und somit nicht klar fassbar. Eine Definition kann helfen:

Lohn ist das Entgelt für eine definierte Arbeit in einer festgelegten Funktion. Der Lohn ist geschuldet für die erbrachte Leistung. Die Prämie ist eine Belohnung für Leistungen, die über die Lohnleistung hinausgehen, zum Bei-

spiel Mehrleistung, Treue, persönliche Entwicklung, Weiterbildung etc.

Prämissen

Prämien sind keine Sympathiekundgebung, sie sind keine Überraschungspakete. Prämien sind schlicht Führungs- und Motivationsinstrumente, sie sind transparent, berechenbar und erreichbar und werden im Voraus definiert. Je nach Unternehmen, je nach Mitarbeiterteam und je nach Führungsstil entscheidet man sich für Einzel- oder Teamprämien. Will man eine Person gezielt fördern, so ist die Einzelprämie angebracht. Vielfach ist hier aber ein grosser subjektiver Spielraum vorhanden, den der Rest des Teams nicht versteht. Grundsätzlich befürworten wir die Teamprämie, was implizit auch verhindert, dass es «Starfigther» und «Bodenpersonal» gibt. Die Teamprämie wirkt dynamisierend und ausgleichend, denn nur wenn das Team das Ziel erreicht, folgt die Prämie. Ein derartig geführtes Team hat im-



mer einen gewissen «Selbstreinigungseffekt», das heisst Minimalisten werden ausgeschlossen und ziehen weiter.

Welches System hat sich bewährt?

Qualitatives MBO

Das MBO (Management by Objectives – Führen durch Ziele) verbunden mit einer Prämie hat sich sehr bewährt zum Beispiel bei Veränderungen, die neben dem normalen Geschäftsgang erfolgen, wie Einführung einer neuen Software, Umbau oder Ähnliches. Die Prämie wird an die Erfüllung dieser qualitativen Veränderung gebunden, bei gleichzeitiger Realisierung des normalen Geschäftsganges.

Quantitatives MBO

Der effiziente Einsatz der Mitarbeiter beeinflusst direkt den Geschäftserfolg. Will man den Geschäftserfolg steigern, braucht es mehr Mitarbeiter oder ein griffiges Prämiensystem für das vorhandene Team. Das Prämiensystem ist kostengünstiger, da dadurch keine Lohnmehrkosten anfallen. Die Bemessungsgrundlage ist der realisierte Umsatz (z. B. pro Tag, pro Woche etc.). Nun will man vielleicht nicht gegenüber jedem Mitarbeiter den Umsatz offenlegen, weshalb sich in der Praxis die Anzahl täglicher gesehener Patienten als objektive Bemessungsgrundlage bestens eignet.

Beispiel

Es werden gegenwärtig zwanzig Patienten täglich gesehen, zukünftig sollen es vierundzwanzig Patienten sein, dann entspricht dies einer Umsatzsteigerung von 20 %. Zur Zielerreichung müssen die Planungsinstrumente durch das Team angepasst und realisiert werden (Agenda/Einschreibesystematik).

Vorgehen

Die Ziele und Prämie werden im Voraus definiert und kommuniziert. Ist das System erfolgreich etabliert, kann es jährlich angepasst werden. Dieses System hat sich primär beim Aufbau oder auch in einer geplanten Wachstumsphase bewährt.

Treueprämie

Wenn man die emotionalen Komponenten eines Arbeitsverhältnisses weglässt, so beschränkt sich der finanzielle Denkraum des Angestellten auf seinen aktuellen und zukünftig zu erwartenden Lohn – immer auch im Vergleich mit Kollegen (selbst wenn nur wenige dieser Kollegen Jobhopper sind, sieht der Vergleich leider kurzfristig ungünstig aus). Eine Treueprämie hat sich hier bestens bewährt, sie kostet allerdings etwas, aber stabilisiert die Personalsituation, indem (meist teurere) Wechsel weniger häufig vorkommen.

Beispiel Treueprämie

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Lohn pro Monat	5 000 CHF	5 100 CHF	5 200 CHF	5 300 CHF	5 400 CHF
Treueprämie	0 CHF	100 CHF	200 CHF	300 CHF	400 CHF
Total	5 000 CHF	5 200 CHF	5 400 CHF	5 600 CHF	5 800 CHF

Zu beachten gilt Folgendes: Dies ist ein Rechenbeispiel. Selbstverständlich müssen der Lohn und die Treueprämie den Marktverhältnissen angepasst werden. Wie hoch muss die Treueprämie sein? Diese Frage stellen sich sehr viele Arbeitgeber. Die Antwort ist immer die gleiche: So hoch, dass ein Wechsel aus finanziellen Aspekten keinen Vorteil bringt!

Over-target-Prämie

Die Over-target-Prämie ist vor allem in größeren Betrieben beliebt. Sie ist ebenfalls eine Teamprämie, die sich aber nicht am Umsatz, sondern am Gesamtergebnis (Cashflow) orientiert. Der budgetierte Cashflow verkörpert bei dieser Prämie das Ziel (target), wird dieses Ziel übertroffen, kann ein Teil des übertroffenen Ergebnisses an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Der Rest bleibt beim Unternehmer. Die Over-target-Prämie ist ein aggressives, aber sehr effizientes Instrument, das sich primär bei Teams eignet, die gerne unternehmerisch denken und am Zusatzerfolg partizipieren möchten. Dieses Instrument erzeugt zusätzlich meist eine sehr gute Firmenidentifikation, bedingt vom Unternehmer aber eine äusserst transparente Kommunikation.

Was die Prämie bringt und was nicht

Die wichtigsten Punkte zum Thema Prämien werden an dieser Stelle kurz zusammengefasst:

- Die Prämie ist kein Lohnersatz.
- Die Prämie stellt kein Geschenk dar.
- Die Prämie stellt die Belohnung für eine messbare Mehrleistung dar.
- Ein Prämiensystem soll nur dort eingesetzt werden, wo die Wirkung garantiert ist.
- Das Prämienprinzip soll einfach und transparent sein.
- Die Prämie kann ein wertvolles Führungs- und Motivationsinstrument darstellen.



Hansruedi Federer

Inhaber FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
federer@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch

WAS UNTERSCHIEDET SPEEDDATING VON ERFOLGREICHER PERSONALSUCHE?

Janine Elmer (praxisstellen)

Es ist verständlich, wenn Ihnen diese Frage auf den ersten Blick kurios erscheint. Doch lesen Sie einfach weiter, dann werden Sie sehen, dass das Finden neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel gemeinsam hat mit einem erfolgreichen Auftritt an einem Speeddating-Anlass!

Stellen Sie sich vor: Sie sitzen allein an einem kleinen Tisch, die Glocke läutet, ein fremder Mensch nimmt Ihnen gegenüber Platz. Ihre Aufgabe ist nun, innert weniger Minuten die Aufmerksamkeit Ihres Gegenübers zu erlangen. Wahrlich keine Aufgabe für Feiglinge!

Doch Sie schaffen das: Sie setzen Ihren Charme und Ihre Persönlichkeit ein, erzählen aus Ihrem Berufs- und Privatleben und von Ihren Wünschen. Wenn die Glocke das zweite Mal läutet, bleibt Ihnen die Hoffnung, einen positiven Eindruck hinterlassen zu haben.

Wenn Ihnen Ihr Gegenüber ebenfalls positiv aufgefallen ist, wünschen Sie sich, dass die gemeinsame Geschichte weitergeht. Haben Sie das kurze Gespräch als mühsam empfunden, wird es wohl bei dieser einen Begegnung bleiben ... doch die Glocke läutet bereits das nächste Gespräch ein.

Die grosse Konkurrenz

Was hat nun diese Speeddating-Geschichte mit Ihnen zu tun, wenn Sie eine Arbeitsstelle in Ihrer Praxis neu besetzen müssen? Ganz viel, denn auch hier ist der erste Eindruck entscheidend. Erschwerend kommt hinzu, dass Sie diesen im Falle eines Stelleninserats nicht persönlich hinterlassen können, sondern versuchen müssen, Stellensuchende auf Distanz, nur in Worten und Bildern, auf sich aufmerksam zu machen. Sie stehen dabei in direkter Konkurrenz mit vielen anderen klei-



nen, grossen und ganz grossen Praxen und Spitälern, die alle ebenfalls die passendsten Fachkräfte suchen.

Vom Fachkräftemangel im Gesundheitsbereich muss ich Ihnen nichts erzählen, Sie erleben ihn täglich. Auf meiner Online-Plattform www.dentalstellen.ch sticht Ihnen die Zahl der Stellenangebote sofort ins Auge, sie liegt seit vielen Monaten ununterbrochen weit über 200, mit wohl noch länger anhaltend steigender Tendenz. Doch dies kann Ihre Chance sein!

Fällt Ihnen etwas auf?

Wenn Sie sich die Inserate Ihrer Konkurrenz ansehen, fällt Ihnen sicher rasch auf, dass Ihnen eigentlich nichts auffällt, denn oft unterscheiden sich die Inserate nur wenig. Standardmässige Formulierungen und Darstellungen werden aus den Vorlagenschubladen genommen, und schlussendlich reihen sich ziemlich lieblos Aufzählungen, Worthülsen und Adjektive aneinander.

Vielleicht liegt in Ihrer eigenen Vorlagenschublade nicht nur Altbewährtes, sondern Sie haben gelesen, wie Employer Branding, Recruiting, PR-Sprache und Personalmarketing heute funktionieren. Es wurde Ihnen geraten, Analysen und Konzepte zur Effizienzsteigerung und zu einer positiven Marketingwirkung zu erarbeiten, um zu einer starken Arbeitgebermarke und allein dadurch zu einem optimalen Arbeiterteam zu kommen. Doch keine Sorge, es geht auch einfacher!

Ein Schritt zur Seite

Alle diese Managementmethoden sind zwar wichtig, doch häufig sind sie auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten grosser Firmen ausgelegt, in denen Aufgaben wie die Personalsuche von eigenen Abteilungen erledigt werden. In Ihrer kleinen oder grösseren Zahnarztpraxis sind Sie oder Ihre MPA, MPK oder

Zahnarztsekretärin dafür zuständig – und eigentlich haben Sie und Ihr Team gar keine Zeit dazu, neben der täglichen Arbeit und der ärztlichen Betreuung Ihrer Patientinnen und Patienten. Seit der Gründung meines Online-Stellenportals vor einundzwanzig Jahren und aus der Erfahrung unzähliger wertvoller Kundengespräche kenne ich die Problematik, vor der Sie jetzt vielleicht gerade wieder einmal stehen, aus erster Hand, denn abermals werde ich gefragt: «Wie kann ich überhaupt je noch Mitarbeitende finden bei diesem Fachkräftemangel?» Eine allgemeingültige Antwort habe ich nicht, denn Personalsuche für Ihr Team, für Ihre Praxis ist eine höchst persönliche Angelegenheit, die Sie nur in vertrauensvolle Hände delegieren sollten, wenn überhaupt. Meinen Kunden rate ich gerne zu einem gedanklichen Schritt zur Seite, aus der breiten Strasse der übergeordneten wirtschaftlichen Lehrmeinungen heraus.

Die ELWMS

Richten Sie Ihren Blick bei der Personalsuche nach innen, in Ihre Praxis, in Ihre Arbeitswelt, auf Ihr Team und auf Ihre Wünsche. Sie selbst wissen am besten, was für eine Person gut in Ihre Praxis passt und in welchen Arbeitsbereichen Ihr Team Unterstützung braucht. Genau Sie wissen, ob Ihr neues Teammitglied mehr medizinische, administrative, organisatorische oder technische Erfahrung mitbringen soll, ob für Sie und für Ihre Praxis ein herzlicher Umgang mit allen Menschen oder herausragendes und attestiertes theoretisches Wissen oder Führungserfahrung wichtig sind. Natürlich, optimal wäre, wenn die oder der Neue alle Ihre Wünsche erfüllen könnte, stets und in bester Qualität. Sie kennen den unflätigen Ausdruck, von dem ich rede und der in Wikipedia als eine Person oder Sache beschrieben wird, die nur Vorteile hat, alle Bedürfnisse befriedigt und allen Ansprüchen

A man with a beard, wearing a blue button-down shirt and dark trousers, stands on a wooden platform in a modern office. He is holding a silver laptop and looking at it with a slight smile. The office has large windows, a desk with a chair, and a potted plant. A large red triangle is overlaid on the right side of the image, pointing downwards.

Schützt Ihre Firma

AXA CYBERVERSICHERUNG
und Präventionservices

Know You Can

Lukas Studer

Telefon 062 205 54 58

lukas.studer@axa.ch

aerzte@axa.ch

[AXA.ch/cyber](https://www.axa.ch/cyber)



genügt. Dass es solch wundersame Geschöpfe nicht gibt, ist hinlänglich bekannt. Doch in Stelleninseraten werden sie vielfach gesucht. Die Anforderungen – oft auch Wünsche, Stärken, Profil genannt – werden in wahllos aneinandergereihten Adjektiven erwähnt: «freundlich, motiviert, flexibel, belastbar, verantwortungsbewusst, ausgeglichen, initiativ, selbstständig, teamfähig, erfahren, zuverlässig ...». Wundern Sie sich dann immer noch, wenn sich entweder niemand auf eine solche Anforderungsliste hin meldet oder andererseits sich ganz viele bewerben, die diese Wörterflut einfach übersehen?

Fettnäpfchen

Übersehen kann man solche Adjektivlisten zwar nicht, doch sie erzeugen eher Ablehnung oder Ärger, denn «man kennt das ja zur Genüge». Häufig verhält es sich ebenso bei den inflationär verwendeten Listen mit den grosszügig gesammelten Aufzählungspunkten zu den bekannten Themen wie «Hauptaufgaben, Voraussetzungen, Profil, Angebot ...». Selbstredend wird es noch ärgerlicher für die Leser, wenn die Anzahl Punkte bei den Voraussetzungen grösser ist als bei den Angeboten. Um diesen persönlichen, kritischen Blick auf Fettnäpfchen in Inseratetexten abzuschliessen, stelle ich Ihnen gerne die Frage, was Ihnen als Leser eines Inserates wohl durch den Kopf geht, wenn unter den Angeboten das Übliche steht, wie: «aufgestelltes, motiviertes, kollegiales, dynamisches Team und angenehme, wertschätzende Atmosphäre». Vermutlich «übersehen» auch Sie solche Phra-

sen, denn zu oft wurden sie gesehen. Doch nun fragen Sie zu Recht, was Sie denn überhaupt noch in ein Stelleninserat schreiben sollen, wenn so vieles nicht erwähnt werden soll.

Die Frage aller Fragen

Meiner Meinung nach sollten Sie sich vor der Formulierung eines Stelleninserates zuerst fragen: Was ist Ihnen für die Besetzung genau dieser Stelle besonders wichtig? Es ist nicht zielführend, vage zu formulieren, um möglichst viele Bewerbungen zu erhalten. Sprechen Sie mit Ihrem Inserat Personen an, mit denen Sie und Ihr Team gerne zusammenarbeiten möchten: Stehen für Sie eine Topausbildung und Führungsfunktionen im Vordergrund, sind Ihnen praktische Berufserfahrung, Herzensbildung, das Alter, die Sprache, ein langfristiges Engagement oder die Lernbereitschaft wichtig? Hilfreich ist es immer, Ihr bestehendes Team miteinzubeziehen. Vom Team erhalten Sie wertvolle Hinweise und können so unangenehme Entwicklungen abwenden, denn die gegenseitige Sympathie und der Respekt innerhalb des ganzen Teams sind entscheidend für den Erfolg Ihrer Personalauswahl und den Frieden in Ihrer Praxis.

Werben Sie um die Gunst der Stellensuchenden

Sie wissen nun, was Ihnen und Ihrem Team bei der Besetzung der Arbeitsstelle besonders wichtig ist. Nun müssen Sie dies prägnant formulieren. Damit schliesst sich der Bogen zum Speeddating, doch dort haben Sie

einige Minuten Zeit und sind persönlich dabei. Bei einem Stelleninserat entscheidet sich bereits in den ersten Sekunden, ob jemand weiterliest oder weiterklickt.

Mit einem ansprechenden Bild, einer attraktiven Einleitung und einem leicht lesbaren Text, der die Leser nicht mehr loslässt, haben Sie schon viel gewonnen. Die Hauptsache ist jedoch, dass Sie die Perspektive wechseln und sich fragen, was die Leser dazu bewegen könnte, sich in Ihrer Praxis zu bewerben statt woanders. Beschreiben Sie Ihre Angebote in authentischen Worten! Schreiben Sie, was Ihnen wichtig ist, doch vergessen Sie keinesfalls zu erwähnen, was an und in Ihrer Praxis speziell ist. Denken Sie dabei wie jemand, der Sie und Ihre Praxis nicht kennt, fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, was sie positiv erleben, und erwähnen Sie das. Werben Sie um die Gunst der wenigen Stellensuchenden, denn diese können gemächlich auswählen – und die Glocke fürs Weiterklicken läutet rasch wieder.

So fallen Sie in drei Schritten mit Ihrem Inserat aus dem Rahmen

1. Nehmen Sie die Perspektive der Stellensuchenden ein

- Nennen Sie gute Gründe, sich genau in Ihrer Praxis zu bewerben.

2. Erwähnen Sie nur, was Ihnen für diese Stellenbesetzung wirklich wichtig ist

- Gehen Sie sparsam um mit pauschalen Anforderungen und trivialen Adjektiven.

3. Verkaufen Sie Ihr Angebot in klaren Worten und ansprechenden Bildern

- Vermeiden Sie Phrasen, bleiben Sie authentisch.



Janine Elmer

Geschäftsführerin praxisstellen.ch GmbH & dentalstellen.ch GmbH

Gründung und Aufbau des schweizweit führenden Stellenportals für medizinisches Praxispersonal, www.praxisstellen.ch, sowie des Schwesterportals für zahnmedizinisches Personal, www.dentalstellen.ch

*Seit 2019 mit eigenem Instagram-Kanal
Schwerpunkte beider Portale: persönliche Beratung und Betreuung im Prozess der Stellenausschreibung, Tools für Bewerberkorrespondenz, professionelle Formulierung von Inseratetexten und Arbeitszeugnissen*

praxisstellen.ch GmbH &
dentalstellen.ch GmbH
Churerstrasse 87
8808 Pfäffikon SZ
055 511 21 10
janine.elmer@praxisstellen.ch
marina.vaccaro@dentalstellen.ch
www.praxisstellen.ch
www.dentalstellen.ch

ZU HOHE
ARBEITSBELASTUNG
LANGE
WARTEZEITEN
HOHE
STEUER-
BELASTUNG
MANGELNDE
WORK-LIFE-
BALANCE
BURNOUT

PRAXISOPTIMIERUNG

STÄNDIGER
PERSONALWECHSEL
RÜCKGANG
ZU WEISUNGEN
ZU WENIGE /
ZU VIELE PATIENTEN
ANOVA-
INDEX
> 130

FEDERER & PARTNERS hat sich auf die Optimierung von Arztpraxen, Ärztezentren und Kliniken spezialisiert. In einem unverbindlichen und kostenlosen Erstgespräch ermitteln wir das Optimierungspotenzial Ihres Unternehmens. Eine Optimierung sollte nur dann durchgeführt werden, wenn genügend Potenzial vorhanden ist und ein befriedigendes Resultat erwartet werden kann. Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf www.federer-partners.ch oder kontaktieren Sie uns für ein kostenloses und unverbindliches Orientierungsgespräch.



ALS ZAHNARZT ODER ZAHNÄRZTIN À LA CARTE VERSICHERT IN DER BERUFLICHEN VORSORGE

Umberto Olivieri (Helvetia)

Die Unternehmensform ist für Zahnärztinnen und Zahnärzte relevant, wenn es um die Pensionskasse geht. Kapitalgesellschaften haben umfangreiche und individuelle Möglichkeiten, ihre berufliche Vorsorge zu gestalten. Und es gibt weitere Vorteile, die genutzt werden können, aber auch Grenzen.

Zahnärzte und Zahnärztinnen können als Selbstständigerwerbende grundsätzlich ihre Pensionskasse bei der Vorsorgeeinrichtung ihres Berufes einrichten. Sofern sie Angestellte haben, können sie sich dieser Personallösung anschliessen. Wer diesen Weg wählt, ist in der Ausgestaltung der Vorsorgelösung begrenzt auf den Leistungskatalog des Personals. Wer höhere Leistungen versichern will, ist beim Berufsverband ebenfalls an der richtigen Adresse. Wenn für die Praxis oder die Klinik eine Kapitalgesellschaft gegründet wird, also eine GmbH oder eine AG, dann hat die Zahnärztin oder der Zahnarzt als Unternehmerin/Unternehmer einen weitaus grösseren Spielraum. Eine solche À-la-carte-Pensionskassenlösung kann auch bei einem privaten Anbieter, wie einer Versicherung, abgeschlossen werden.

Welches Modell für die Pensionskasse? Der Kunde hat die Wahl!

Bei Versicherungen können Unternehmen das Vorsorgemodell in der beruflichen Vorsorge wählen. Das heisst, sie können sich – je nach Bedarf und Risikobereitschaft – für eine Vollversicherung oder eine teilauto-

nome Lösung entscheiden. Im Rahmen der Vollversicherung trägt eine solche Lösung das Zins- und Anlagerisiko zu 100 %, unabhängig von der Entwicklung der Finanz- und Kapitalmärkte. Zur Absicherung aller Risiken muss die Versicherungsgesellschaft Eigenkapital zurückstellen und die Vorsorgegelder risikolos, also sehr konservativ, anlegen. Der Aktienanteil liegt deshalb bei lediglich 5 %. Die Rendite auf dem Anlagekapital der auf Sicherheit ausgelegten Vollversicherung ist daher aktuell eher bescheiden und demnach auch die Gesamtverzinsung auf den Altersguthaben der Versicherten.

Bei der sogenannten teilautonomen Lösung hingegen sind grössere Renditechancen vorhanden. Diese Anlagen werden zu 35 % in Aktien investiert. Hier entscheidet der Stiftungsrat der Vorsorgeeinrichtung über die Anlagestrategie, die für alle dieser Stiftung angeschlossenen Unternehmen gilt. Das Anlagerisiko trägt bei diesem Modell die Stiftung und somit die ihr angeschlossenen Unternehmen. Der Deckungsgrad einer teilautonomen Personalvorsorgestiftung ist eine wichtige Kennzahl, er schwankt je nach Entwicklung der Anlagen und der Stiftung.

Risiken abdecken, Altersvorsorge und Steuern optimieren

Im Vorsorgeplan der Pensionskasse werden, ob Vollversicherung oder teilautonome Lösung, alle Leistungen für Tod, Invalidität und für das Alter definiert. Mit dem individuellen Vorsorgeplan des Unternehmens kann



der oder die Eigentümer/Eigentümerin als Angestellter/Angestellte seines/ihrer Unternehmens, also der Praxis GmbH, Gemeinschaftspraxis AG oder Klinik AG, sich selbst und seine/ihre Angehörigen bedarfsgerecht absichern, ergänzend zur AHV respektive zu den Leistungen der IV.

Freiwillige Einkäufe sind auch in die berufliche Vorsorge möglich, sie verbessern die Altersleistungen. Diese Einkäufe sind im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen von den Steuern abzugsfähig. Als Option können diese Einkäufe bei Todesfall vor der Pensionierung separat und als Kapital an die Angehörigen ausbezahlt werden (sogenannte Beitragsrückgewähr). Der Vorteil dieser Option ist, dass ein Einkauf in der Regel keinen Einfluss auf die Rentenleistung für Ehe- und Lebenspartner hat und somit zumindest das Kapital an die Angehörigen zurückfliesst.

Gut zu wissen

Ebenfalls unabhängig vom gewählten Modell können Zahnärztinnen und Zahnärzte den Vorsorgeplan nach ihren Bedürfnissen flexibel und individuell gestalten. Bei einer Versicherungslösung können in der Pensionskasse Lebenspartnerinnen und -partner begünstigt

werden und für sie kann eine Rente beantragt werden. Diese Rente ist gleich hoch wie diejenige für Witwer und Witwen. Die Administration der Pensionskasse kann bei vielen Versicherungen online direkt vom Zahnarzt erledigt werden. Die Daten stehen an sieben Tagen während 24 Stunden zur Verfügung.

Nicht zuletzt bieten die persönlichen Ansprechpersonen der Versicherung eine hochstehende Beratung für Vorsorge und Versicherung, die auch lokalen Besonderheiten Rechnung trägt.

À-la-carte-Lösungen in der beruflichen Vorsorge sind immer besser

Eine GmbH oder AG kann als Unternehmen über die Pensionskasse Vorsorgerisiken und Altersleistungen in fast beliebigem Umfang mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis versichern. Es können unterschiedliche Personengruppen berücksichtigt werden. Zusätzlich kann jede Privatperson die Vorsorge und die Steuern mit einer Säule 3a optimieren, aktuell liegt der Betrag bei maximal 6 833 CHF pro Jahr. Wer als Unternehmer/Unternehmerin dem BVG nicht unterstellt ist, also keine Kapitalgesellschaft führt, kann mit einer privaten Vorsorge für Selbstständigerwerbende

nur in die Säule 3a investieren, diese wiederum ist begrenzt auf 20 % des Nettoeinkommens (gemäss AHV), maximal 34 416 CHF pro Jahr (die angegebenen Beträge sind für das Jahr 2022 gültig).

Die Grenzen einer À-la-carte-Lösung in der beruflichen Vorsorge

Das Gesetz definiert die Höhe von Beiträgen und Leistungen in der beruflichen Vorsorge für das Alter und begrenzt sie auch. Die Pensionskassenleistungen müssen mit den übrigen Sozialversicherungen koordiniert werden, eine Überversicherung ist nicht zulässig. Das bekannteste Beispiel sind die Leistungen der AHV respektive der IV. Die obligatorischen Leistungen der 1. und der 2. Säule zusammen sind folglich tiefer als das bisherige Gehalt: Je höher dieses war, umso grösser ist die Einkommensdifferenz, wenn die Leistungen von AHV/IV und der beruflichen Vorsorge ausbezahlt werden. Personen mit höheren Gehältern haben also in der Regel einen Bedarf an zusätzlicher Vorsorge.

Fazit

Damit Zahnärztinnen und Zahnärzte die berufliche Vorsorge optimal gestalten können, braucht es eine À-la-carte-Lösung. Diese kann entweder über den Berufsverband oder für Kapitalgesellschaften auch über einen privaten Anbieter wie eine Versicherung gestaltet werden.

Die Vorsorge des Unternehmens und der Inhaberin oder des Inhabers als Privatperson sollte regelmässig und gesamtheitlich geprüft werden. Risiken verändern sich bei der Arbeit und in der Familie ständig und das Thema ist komplex. Deshalb ist eine vertrauenswürdige und kompetente Beratung wichtig.

Mit einer À-la-carte-Lösung für die Pensionskasse können Risiken sehr individuell und mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis

versichert werden, aber auch hier gibt es Grenzen. Für den weiteren Bedarf eignen sich Lösungen aus der Säule 3a und 3b für Privatpersonen. Die Absicherung von Geschäftspartnern oder von Kapitalgebern ist individuell möglich, aber nur über die private Vorsorge der Säule 3b.



Umberto Olivieri

Verkaufsleiter Helvetia Versicherungen
Generalagentur Baden

Helvetia zählt zu den führenden Versicherungsunternehmen in der Schweiz: Sie bietet umfassende Vorsorge- und Versicherungslösungen für Privatpersonen und Unternehmen an. Rund 1.3 Mio. Kundinnen und Kunden schenken Helvetia in der Schweiz ihr Vertrauen.

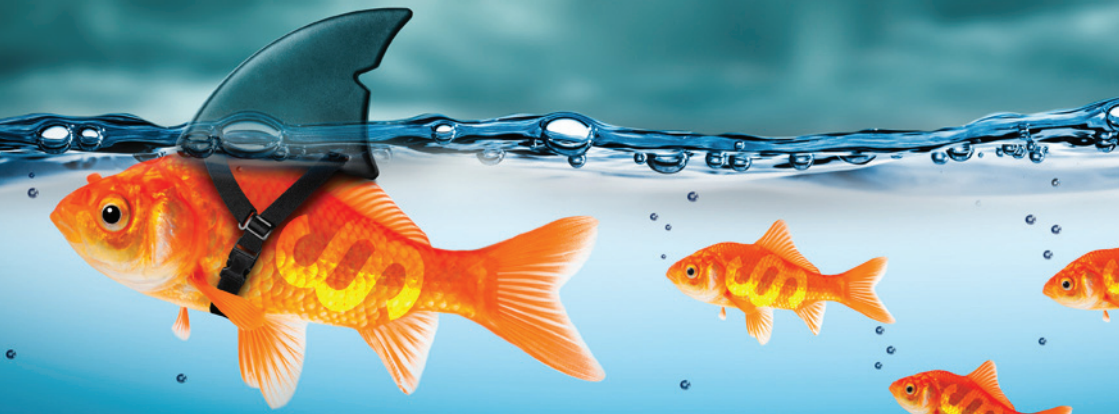
Helvetia Versicherungen
Generalagentur Baden
Mellingerstrasse 1
5400 Baden
079 402 38 79
umberto.olivieri@helvetia.ch
www.helvetia.ch

Ihre verlässlichen und kompetenten
Partner in Risiko-, Versicherungs-
und Finanzfragen.



ESPACE BROKER
sicher - sicherer - versichert

Hauptgasse 5 | Büren a.A. | T +41 32 353 11 13 | www.espacebroker.ch



ORIENTIERUNGSSEMINAR ZUM THEMA

Dschungel Arbeitsrecht in der Arztpraxis: Kostenfolgen und Ärger vermeiden

Darstellung verschiedener praxisrelevanter Themen und Stolpersteine aus dem Arbeitsrecht:

- **Kündigung des Arbeitsvertrags:** Wie kündige ich richtig? Welche Fehler muss ich vermeiden? In welchen Fällen darf ich nicht kündigen? Brauche ich einen Kündigungsgrund? Wann darf ich fristlos kündigen?
- **Was ist eine Freistellung, welche Konsequenzen hat sie für mich?**
- **Krankheitsabsenzen und Lohnfortzahlung:** Was sind die Kostenfolgen für mich? Wie lange muss ich den Krankenlohn bezahlen? In welcher Höhe? Was gilt bei vorgetäuschter Krankheit?
- **Arbeitszeugnis:** Auf was muss ich bei der Formulierung achten? Darf ich negative Vorkommnisse, Krankheitsabsenzen oder den Kündigungsgrund erwähnen? Wann muss ich ein Zwischenzeugnis ausstellen? Was sind Zeugniscodes?

Seminar Zürich

Mittwoch, 28. September 2022

Hotel St. Gotthard, Bahnhofstrasse 87, 8001 Zürich

18.15 Uhr Eintreffen, 18.30 Uhr Beginn

Anmeldeschluss: Freitag, 26. August 2022

Informationen zu diesem und weiteren Seminaren finden Sie unter www.federer-partners.ch/aktuell/veranstaltungen
Anmeldung bitte per E-Mail an: veranstaltungen@federer-partners.ch

OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN BEI DER BVG AUS STEUERLICHER SICHT

Thomas Schwab, Andreas Nachbur (JP Steuer AG)

Durch eine optimierte Gestaltung der beruflichen Vorsorge (BVG) lässt sich einerseits der Versicherungsschutz verbessern und andererseits können hohe Steuereinsparungen erzielt werden.

Die berufliche Vorsorge ist ein komplexes Versicherungsgebiet, bei dem diverse Parameter – Alter, Gehalt, versichertes Gehalt, Zivilstand, Kinder etc. – berücksichtigt werden müssen. Es empfiehlt sich daher, die Optimierung der Versicherung mit einer Fachperson, entweder der Versicherungsgesellschaft selbst oder einem unabhängigen Versicherungsbroker, zu besprechen. Nachfolgend erläutern wir die Grundlagen zur beruflichen Vorsorge und zeigen anhand eines Beispiels mögliche Steuereinsparungen auf.

1. Grundsätze zur beruflichen Vorsorge

1.1 System

Die berufliche Vorsorge erfüllt eine wichtige Funktion in der schweizerischen Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge, die auf dem Dreisäulenprinzip beruht. Die 1. Säule setzt sich zusammen aus AHV und IV. Die berufliche Vorsorge bildet die 2. Säule, welche die AHV/IV ergänzt. Bei der 3. Säule handelt es sich um die Selbstvorsorge. Die berufliche Vorsorge wird von Arbeitnehmenden und Arbeitgebern paritätisch finanziert (in der Regel 50/50, aber es sind auch andere Aufteilungen möglich) und richtet ergänzend zur AHV und zur IV Leistungen im Alter und im Invaliditäts- oder Todesfall aus. Die berufliche Vorsorge umfasst sämtliche Mass-

nahmen auf kollektiver Basis, die den älteren Menschen, den Hinterbliebenen und Invaliden bei Eintritt eines Versicherungsfalles (Alter, Tod oder Invalidität) zusammen mit den Leistungen der AHV/IV die Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung in angemessener Weise erlauben sollen.

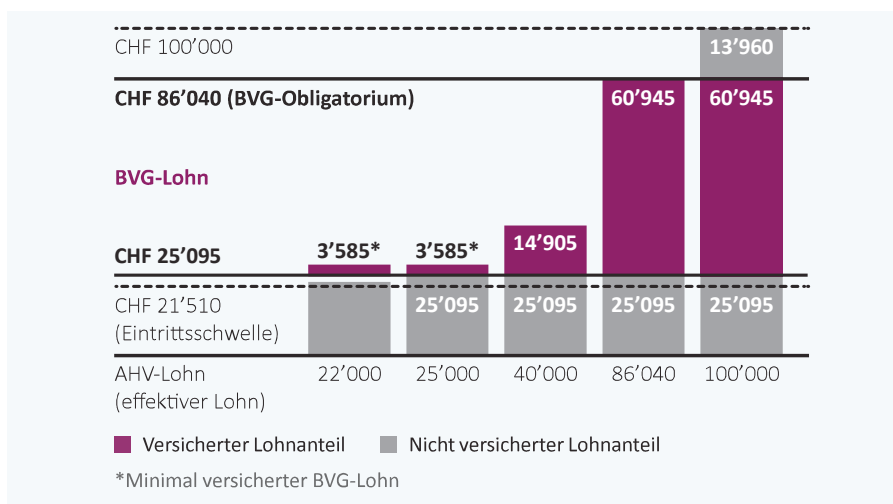
1.2 Eckwerte (Obligatorium)

In der beruflichen Vorsorge obligatorisch versichert sind nur Erwerbstätige, die bei einem Arbeitgeber einen Jahreslohn von mindestens 21 510 CHF beziehen. Für Selbstständigerwerbende ist die berufliche Vorsorge freiwillig. Der obere Grenzbetrag beträgt 86 040 CHF und der Koordinationsabzug beträgt 25 095 CHF. Somit ergibt sich ein minimal koordiniertes Gehalt von 3 585 CHF bzw. ein maximal koordiniertes Gehalt von 60 945 CHF. Gehälter über 86 040 CHF unterliegen nicht mehr dem BVG-Obligatorium. Diese Grenzen bestehen unabhängig vom Beschäftigungsgrad. Bis zum vollendeten 24. Lebensjahr wird lediglich ein Risikobeitrag erhoben. Ab dem 1. Januar nach dem 24. Geburtstag bis zur Pensionierung werden neben den Risikobeiträgen auch Sparbeiträge erhoben, die das Alterskapital aufbauen. Die gesetzlichen Sparbeiträge werden in Prozent des BVG-Lohnes berechnet und sind wie folgt:

- Alter 25 bis 34: 7 %
- Alter 35 bis 44: 10 %
- Alter 45 bis 54: 15 %
- Alter 55 bis 64/65: 18 %

Die BVG-Mindestverzinsung des vorhandenen Alterskapitals beträgt 1 % und der Umwandlungssatz beträgt 6.8 %. Mit dem Umwandlungssatz wird aufgrund des vorhandenen Alterskapitals die Rente berechnet (bei 100 000 CHF Alterskapital beträgt die

Rente 6 800 CHF). Die vorgängig erwähnten Parameter sind per 1. Januar 2022 gültig, können aber jährlich angepasst werden. Die nachfolgende Grafik (Quelle: Sammelstiftung VITA) zeigt den BVG-Lohn bei einem Gehalt zwischen 22 000 CHF und 100 000 CHF.



1.3 Überobligatorium

Das Gesetz schreibt vor, welche Leistungen für Alter, Tod und Invalidität mindestens versichert werden müssen (vgl. vorgängige Ziffer 1.2). Der Arbeitgeber hat aber die Möglichkeit, diese Leistungen zu erhöhen. Denn eine ausgebauter BVG-Lösung ist ein wesentlicher Bestandteil guter Arbeitsbedingungen und schafft einen Mehrwert nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für den Arbeitgeber. So kann man sich als attraktiver Arbeitgeber profilieren und bei der Rekrutierung neuer wie bei der Bindung bestehender Mitarbeitender punkten. Nachfolgende Anpassungen/Verbesserungen können hierbei vorgenommen werden:

- Altersleistungen
 - o Sparbeiträge erhöhen
 - o Versicherten Lohn über das BVG-Minimum erweitern (ohne Koordinationsabzug, ohne BVG-Obergrenze oder beides weglassen)
 - o Einkaufspotenzial schaffen für versicherte Personen
 - o Den versicherten Lohn von Teilzeitbeschäftigten entsprechend ihrem Beschäftigungsgrad anpassen
- Invalidität
 - o Invalidenrente/Invalidenkinderrente in Prozent des AHV-Lohnes oder des versicherten Lohnes festlegen

- Tod
 - Hinterlassenenleistungen in Prozent des AHV-Lohnes oder des versicherten Lohnes festlegen
 - Ein zusätzliches Todesfallkapital mit-versichern

Eine weitere Wahlmöglichkeit besteht darin, für einen Teil der Belegschaft eine Kaderlösung festzulegen mit erweiterten Spar- und Risikoleistungen. Ebenfalls möglich ist ein sogenannter 1e-Vorsorgeplan. 1e-Pläne ermöglichen Angestellten, selbst zu bestimmen, wie ihr Vorsorgeguthaben auf versicherten Lohnanteilen zwischen 129 060 CHF und 860 400 CHF investiert wird. Die Angestellten können die Anlagestrategie auf ihren persönlichen Anlagehorizont und ihr Risikoprofil abstimmen und somit die Rendite ihrer Vorsorgegelder nachhaltig optimieren. Unternehmen können mit einem 1e-Vorsorgeplan ihre Kosten für die berufliche Vorsorge senken und das Risiko einer Unterdeckung ausschliessen.

Die Vorteile von 1e-Vorsorgeplänen sind wie folgt:

- Jeder Versicherte wählt die Anlagestrategie (maximal 10 pro Arbeitgeber) entsprechend seinem Risikoprofil und Anlagehorizont.
- Bei den 1e-Vorsorgeplänen wird der gesamte Nettoerfolg der Anlagen vollumfänglich dem Mitarbeitenden gutgeschrieben. Im Gegenzug verzichtet der Versicherte auf eine Zinsgarantie und trägt das Verlustrisiko.
- Eine Umverteilung der Kapitalerträge zugunsten anderer Versicherter ist ausgeschlossen. Der Anlageerfolg wird den einzelnen Versicherten gutgeschrieben. Es sind keine kollektiven Wertschwankungsreserven nötig.
- Die geleisteten Beiträge können vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden. Möglich sind auch freiwillige Einkäufe.
- Die Risikoprämien sind durchschnittlich 25 % tiefer.
- Da bei 1e-Vorsorgeplänen keine Unterdeckung möglich ist, bestehen keine Sanierungsrisiken.
- Auf längere Sicht betrachtet, lohnt sich ein eigenes Wertschriftendepot, sei es im Privatvermögen oder als Vorsorge 1e.
- Kursschwankungen gibt es immer wieder, aber die jüngere Vergangenheit (Finanzkrise 2008, Corona im März 2020) hat gezeigt, dass sich die Märkte in der Regel relativ rasch erholen.
- Abhängig von der Einzahlung, der Anlagestrategie und der Laufzeit ist es möglich, das Kapital so zu erhöhen, dass eine Frühpensionierung ohne grosse finanzielle Nachteile realisierbar ist.

Neben der Verbesserung der Leistungen und Erhöhung der Beiträge beim Überobligatorium darf das zusätzliche Einkaufspotenzial, das dadurch entstehen kann, nicht ausser Acht gelassen werden. Gerade bei sehr hohen Gehältern ist das Einkaufspotenzial ein wesentlicher Punkt, um die Leistungen zu verbessern und Steuern einzusparen.

2. Die BVG aus steuerlicher Sicht

Die an die Versicherung bezahlten Beiträge sind steuerlich abzugsfähig – entweder als Arbeitgeberbeiträge bei der Unternehmung oder als Arbeitnehmerbeiträge (ordentliche Beiträge oder zusätzliche Einkäufe), die das steuerbare Gehalt des Angestellten reduzieren. Bei geringeren Einkommen, die sich im oberen Grenzbetrag von rund 86 000 CHF bewegen, macht eine steuerliche Optimierung in der Regel eher wenig Sinn, da dem Arbeitnehmer zusätzliche Beiträge in Abzug gebracht

werden und das ausbezahlte Gehalt reduziert wird. Je höher das Gehalt, desto grösser sind die Gestaltungsmöglichkeiten und desto höher kann die Steuereinsparung sein.

2.1 Beispiel

Nachfolgender Sachverhalt zeigt die steuerlichen Effekte beispielhaft auf. Selbstverständlich ist es möglich, dass der Arbeitnehmer gleichzeitig Inhaber der Firma ist. Diesfalls sollte man neben der BVG-Optimierung auch noch eine allfällige und steuerlich privilegierte Dividendenauszahlung berücksichtigen.

2.1.1 Grundsachverhalt (Obligatorium)

Arbeitnehmer, vierzig Jahre alt, ist ledig und wohnhaft in Bern. Aktuell besteht nur das BVG-Obligatorium. Es wird angenommen, dass die BVG-Beiträge total 10 000 CHF betragen und je hälftig vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen werden. Es besteht derzeit kein Einkaufspotenzial. Der Arbeitnehmer hat ein steuerbares Einkommen von 200 000 CHF und ein steuerbares Vermögen von 500 000 CHF:

- Einkommenssteuer: 61 300 CHF
- Vermögenssteuer: 1 600 CHF

2.1.2 Überobligatorium

Der Arbeitgeber verbessert die berufliche Vorsorge und schliesst ein Überobligatorium ab. Das gesamte Gehalt wird versichert, die Sparbeiträge werden erhöht und ein Todesfallkapital in Höhe des Jahresgehalts wird versichert. Die BVG-Beiträge erhöhen sich von 10 000 CHF auf 50 000 CHF mit der Folge, dass dem Arbeitgeber nicht mehr nur 5 000 CHF, sondern neu 25 000 CHF in Abzug gebracht werden. Ausserdem besteht nun neu ein Einkaufspotenzial von 300 000 CHF.

- Einkommenssteuer: 53 000 CHF
- Vermögenssteuer: 1 600 CHF

Der Arbeitnehmer hat somit zwar 20 000 CHF weniger Gehalt, spart aber auf der anderen Seite rund 8 000 CHF Steuern, weshalb er netto nur rund 12 000 CHF weniger hat.

2.1.3 Überobligatorium mit Einkauf

Analoge Ausgangslage wie unter Ziffer 2.1.2, aber der Arbeitnehmer entschliesst sich, noch einen Einkauf in Höhe von 50 000 CHF vorzunehmen. Diese 50 000 CHF reduzieren einerseits sein steuerbares Gehalt und andererseits auch sein steuerbares Vermögen.

- Einkommenssteuer: 34 000 CHF
- Vermögenssteuer: 1 400 CHF

Die Steuerreduktion aufgrund des Einkaufs von 50 000 CHF ist mit rund 19 000 CHF beträchtlich, zumal der Arbeitnehmer die 50 000 CHF einfach nicht mehr auf seinem Bankkonto, aber dafür als Kapital in seiner BVG hat. Diese «Umschichtung» lohnt sich daher.

2.1.4 1e-Vorsorgeplan mit Einkauf

Analoge Ausgangslage wie unter Ziffer 2.1.3 mit dem Unterschied, dass das Überobligatorium in Form eines 1e-Vorsorgeplans ausgestaltet wurde. Die Steuerbelastung bleibt unverändert, da es aus steuerlicher Sicht keinen Unterschied macht, in welcher Form die Vorsorge «aufgebaut» ist. Aus wirtschaftlicher Sicht kann es aber durchaus einen Unterschied machen. Während man bei den normalen überobligatorischen Versicherungslösungen eine sehr geringe Verzinsung (ca. 0.25 %) beim Sparkapital hat, besteht die Möglichkeit, mit der 1e-Lösung, analog einem Wertschriftendepot, viel höhere Renditen zu erwirtschaften. Da man bei der 1e-Lösung sowohl die Renditen als auch die Verluste vollumfänglich selbst trägt, macht die 1e-Lösung insbesondere längerfristig Sinn.

3. Fazit

Wie bereits einleitend festgehalten, handelt es sich bei der beruflichen Vorsorge um ein komplexes Themengebiet und abhängig von den persönlichen Lebensumständen – ledig oder verheiratet, mit oder ohne Kinder – ändern sich die Wünsche und Anforderungen stark. Es ist klar zu empfehlen, sich von einer

Spezialistin / einem Spezialisten beraten zu lassen, damit das gewählte Versicherungsprodukt Sinn macht und unter Umständen, als netter Nebeneffekt, noch Steuern eingespart werden können. Wie immer bei solchen Themen ist der konkrete Einzelfall zu prüfen und die entsprechenden Massnahmen sind zu ergreifen.



Thomas Schwab

Rechtsanwalt, dipl. Steuerexperte
Partner JP Steuer AG

JP Steuer AG
Gerbergasse 40
4001 Basel
061 377 60 00
thomas.schwab@jp-steuer.ch
www.jp-steuer.ch



Andreas Nachbur

Treuhänder mit eidg. Fachausweis
Partner JP Steuer AG

JP Steuer AG
Gerbergasse 40
4001 Basel
061 377 60 00
andreas.nachbur@jp-steuer.ch
www.jp-steuer.ch



SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR PRAXISÜBERGABE

Erkenntnisse zu einer sukzessiven Nachfolgeregelung

Dr. med. dent. Reto Möhr wird seine Praxis für Zahnmedizin an einen jüngeren Kollegen übergeben. Vorher arbeiten sie noch ein Jahr in Form einer Praxisinfrastrukturnutzung zusammen. Herr Doktor Möhr erzählt uns, wie er den Prozess der Praxisübergabe erlebt hat.

War es für Sie schwierig, einen geeigneten Nachfolger für Ihre Zahnarztpraxis zu finden? Wie haben Sie den Prozess der Nachfolgeregelung vorbereitet?

Als schwierig möchte ich diesen Prozess nicht bezeichnen, aber als intensiv, was den Zeitbedarf angeht. Natürlich spielen auch Bauchgefühle eine wichtige Rolle. Aufgrund des überzeugenden und professionellen Seminars von FEDERER & PARTNERS habe ich mich diesen Fachleuten anvertraut. In meinem Fall war es auch so, dass ich einen Wunschkandidaten – einen ehemaligen Assistenten – bereits auserkoren hatte.

Weshalb haben Sie sich für einen Praxisinfrastrukturnutzungsvertrag vor der Praxisübergabe entschieden? Kam eine Praxisübergabe ohne gemeinsame Übergangszeit nie in Frage?

Die Praxis ist natürlich schon mein Baby und das gibt man ja gewiss nicht einfach so weg! Von daher war für mich eine gemeinsame Übergangszeit klar bevorzugt, damit letztlich die Übergabe selber sauber und kontrolliert erfolgen kann. Dies natürlich im Wissen, dass sich künftige Anpassungen und Veränderungen ergeben werden – alles andere wäre sehr ungewöhnlich!

Oft hört man im Rahmen von Nachfolgeregelungen von persönlichen Konflikten, Generationenunterschieden etc. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Ich erkannte keinerlei derartige Konflikte. Generationenunterschiede interessieren mich geradezu – mich dünkt es faszinierend, wie Altbewährtes von einem neuen und eben anderen Standpunkt aufgefasst und neu interpretiert werden kann.

Welchen Einfluss hatte die Corona-Pandemie auf den Prozess der Praxisübergabe?

Zu Beginn der Pandemie war dieser Prozess schon weit fortgeschritten und das Vertragliche eigentlich geregelt. Dennoch beunruhigte mich das Ganze sehr, denn es war zu jenem Zeitpunkt gar nicht klar, in welchem Umfang wir uns als Praxisbetrieb noch betätigen durften und konnten. Da waren durchaus Bedenken, ob wir den Prozess so weiter aktiv halten konnten, wie geplant, oder ob wir alles einfrieren mussten.

Welche Schritte werden Sie bis zur Praxisübergabe noch erledigen?

Da möchte ich mich als gut strukturierten Praxisübergeber bezeichnen. Ich habe sämtliche Themen, die meines Erachtens sehr wichtig sind, für mich und den Betrieb durchgedacht und danach umgehend meinen designierten Nachfolger via E-Mail informiert. Diesen Stil werde ich weiter pflegen und es wird immer mehr um Details gehen. Hierfür habe ich es schon von Anfang an so gehalten, dass ich wichtige Aspekte, die mir über den Tag eingefallen sind, in Form von «Flashes» via E-Mail an meinen Nachfolger übermittle. Wir pflegen einen permanenten Austausch direkt persönlich und eben via E-Mail. Nun geht es darum, natürlich auch das Team laufend in unsere Ideen und Projekte einzubinden und aktiv an diesem Austausch teilhaben zu lassen. Das übergeordnete Ziel ist, dass das ganze Team über Trends und anstehende Massnahmen inklusive Anpassungen informiert ist und in dem Sinne am gleichen Strang zieht. Mit je einem Teilzeitpensum werden wir nun dieses gemeinsame Jahr absolvieren und ich sehe dieser Phase sehr interessiert und durchaus entspannt entgegen.

Was würden Sie heute anders machen beim Prozess der Praxisübergabe?

Ich würde die eigentliche Übergangsphase noch genauer beschreiben und definieren – insbesondere, was die Kostenbeteiligung bei involvierten Parteien betrifft.

Was würden Sie Ihren Kollegen, die den Schritt der Praxisübergabe noch vor sich haben, mit auf den Weg geben?

Am allerwichtigsten: ganz früh sich mit dem ganzen Prozess auseinandersetzen. Die eigenen Ideen, Erwartungen und Ansprüche zuerst für sich festhalten, um sich danach unbedingt sehr bald mit Fachleuten, zum Beispiel dem Team von FEDERER & PARTNERS, zusammzusetzen, um das Prozedere mitsamt Zeithorizont festzulegen.

Herr Doktor Möhr, vielen Dank für das spannende Interview!



ZAHNMEDIZIN

› ZENTRALSCHWEIZ UND ZÜRICH

ZAHNARZTPRAXIS GESUCHT

Für einen engagierten, jungen Zahnarzt suchen wir nach Vereinbarung eine Praxis zur Übernahme. Ein Einstieg in eine Gruppenpraxis (als selbstständig tätiger Zahnarzt) wäre ebenfalls denkbar. Favorisiert werden eine Praxis im Radius von 30 Minuten von Luzern oder Zürich sowie die Kantone Schwyz und Zug. Eine Praxisübernahme im Rahmen einer Sukzession wäre wünschenswert. [Ref.-Nr. 8445](#)

ZAHNARZTPRAXIS GESUCHT

Für eine motivierte und engagierte Zahnärztin suchen wir eine gut etablierte und moderne Zahnarztpraxis zur Übernahme. Favorisiert wird eine Praxis in den Kantonen Luzern, Schwyz, Zug oder Zürich. Eine Praxisübernahme im Rahmen einer Sukzession wäre wünschenswert. Bei Interesse freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme unter der Referenz-Nummer 1190. [Ref.-Nr. 1190](#)

Interessiert?

Melden Sie sich unter www.federer-partners.ch/marktplatz

ZAHNMEDIZIN

› KANTON BASEL-LAND

ZAHNARZTPRAXIS IM KANTON BASEL-LANDSCHAFT ZU ÜBERGEBEN

In einer grösseren, stark wachsenden Gemeinde im Kanton Basel-Landschaft suchen wir nach Vereinbarung für eine langjährig etablierte Praxis eine/n versierte/n und motivierte/n Nachfolger/in. Die Praxis verfügt über ein breites zahnmedizinisches Angebot mit Spezialisierung auf Laser. Sie profitieren ausserdem von der hervorragenden Zusammenarbeit sowohl mit ausgewählten Spezialisten als auch mit dem bestens eingespielten Praxisteam. Die sich technisch auf dem neuesten Stand befindende Praxis verfügt u. a. über zwei voll ausgestattete Behandlungszimmer. Aufgrund einer sich unmittelbar vor der Praxis befindenden Bushaltestelle und mehrerer eigener Parkplätze ist die perfekte Erreichbarkeit sowohl per ÖV als auch per PV sichergestellt.

Ref.-Nr. 9720



Motivierte Mitarbeitende – die beste Form der Personaloptimierung

Das herkömmliche Mitarbeitergespräch stammt aus einer hierarchischen Führungsära und ist nicht mehr zeitgemäss. Gefragt ist ein Dialog auf Augenhöhe, der nicht auf formale Beurteilung setzt, sondern auf Wertschätzung und Motivation.

Auch in Arztpraxen gehört das Mitarbeitergespräch zum Standardrepertoire des Personalmanagements. Mangels Alternative findet es meist im herkömmlichen Schema statt: Einmal pro Jahr rattert die Chefin oder der Chef die immergleiche «Checkliste» durch und verkündet den Urteilsspruch mit allfälligen Optimierungsmassnahmen. Das Mitdenken und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden bleibt auf der Strecke – gemeinsam mit deren Motivation. Der Effekt: Frustration, Resignation, Gleichgültigkeit.

Stattdessen: Dialog auf Augenhöhe

Selbstverständlich bleibt es wichtig, über Leistung von Mitarbeitenden und gegenseitige Erwartungen zu sprechen. Doch es geht auch ganz anders: Ohne Noten oder Urteilssprüche, stattdessen mit Wertschätzung – und die entsteht im Dialog. Gespräche auf Augenhöhe bedeuten, dass auch Mitarbeitende sich einbringen und Gesprächsthemen vorschlagen können. Statt bloss zuzuhören, sollen sie sich intensiv mit ihrer persönlichen Leistung und ihrer Rolle im Team auseinandersetzen.



**MITARBEITER
GESPRÄCH 2.0**

Best Practice: Mitarbeitergespräch 2.0

Die Agentur C-Factor aus Zürich unterstützte das Universitäts-Kinderspital Zürich, eine neue Form von Mitarbeitergespräch in eine gebrauchsfertige Lösung umzusetzen. Seit 2019 ist die HR-Lösung auch für KMU und grössere Unternehmen erhältlich und ist bereits bei über 50 Firmen im Einsatz.

www.mitarbeitergesprach.ch



Lisa Hayek
Beraterin
C-Factor AG
lisa.hayek@cfactor.ch
044 533 50 18

KÜNDIGUNG UND ARBEITSUNFÄHIGKEIT DES ARBEITNEHMERS: WAS ARBEITGEBERINNEN WISSEN MÜSSEN

lic. iur. Patrick Bühlmann (Voser Rechtsanwälte)

Krankheits- oder unfallbedingte Arbeitsunfähigkeiten des Arbeitnehmers können für eine Arbeitgeberin, die das Arbeitsverhältnis durch Kündigung auflösen will, gleich in mehrfacher Hinsicht zum Problem werden. Zum einen verbieten die Kündigungsschutzbestimmungen des Obligationenrechts (OR) während solcher Arbeitsunfähigkeiten für eine bestimmte Zeit eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitgeberin. Zum anderen wirken sich Arbeitsunfähigkeiten des Arbeitnehmers, die nach erfolgter Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitgeberin auftreten, auf den Ablauf der Kündigungsfrist und damit auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses aus.

Zeitlicher Kündigungsschutz des Arbeitnehmers

Das schweizerische Arbeitsvertragsrecht schützt den Arbeitnehmer in Art. 336c OR unter dem Randtitel «Kündigung zur Unzeit» vor einer Kündigung, welche die Arbeitgeberin zu einem Zeitpunkt ausspricht, in dem eine Kündigung für den Arbeitnehmer ausserordentlich ungelegen käme und ihn besonders hart treffen würde. Die betreffenden Zeiträume, während denen der Arbeitnehmer vor einer Kündigung bzw. vor deren Folgen geschützt werden soll, werden als Sperrfristen bezeichnet. Von grosser Bedeutung erscheint dabei die Sperrfrist, die von einer krankheits- oder unfallbedingten Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers ausgelöst wird.

Die für solche Fälle im OR enthaltene Gesetzesbestimmung lautet wie folgt:

Art. 336c

¹ Nach Ablauf der Probezeit darf der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis nicht kündigen:

[...]

b. während der Arbeitnehmer ohne eigenes Verschulden durch Krankheit oder durch Unfall ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung verhindert ist, und zwar im ersten Dienstjahr während 30 Tagen, ab zweitem bis und mit fünftem Dienstjahr während 90 Tagen und ab sechstem Dienstjahr während 180 Tagen;

[...]

² Die Kündigung, die während einer der in Absatz 1 festgesetzten Sperrfristen erklärt wird, ist nichtig; ist dagegen die Kündigung vor Beginn einer solchen Frist erfolgt, aber die Kündigungsfrist bis dahin noch nicht abgelaufen, so wird deren Ablauf unterbrochen und erst nach Beendigung der Sperrfrist fortgesetzt.

³ Gilt für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ein Endtermin, wie das Ende eines Monats oder einer Arbeitswoche, und fällt dieser nicht mit dem Ende der fortgesetzten Kündigungsfrist zusammen, so verlängert sich diese bis zum nächstfolgenden Endtermin.

Eine erste Analyse dieser Gesetzesbestimmung führt zu folgenden Erkenntnissen:

1. Den durch die Sperrfristen gewährten zeitlichen Kündigungsschutz genießt der Arbeitnehmer erst, wenn die Probezeit seines Arbeitsverhältnisses bereits verstrichen ist. Gemäss Art. 335b OR gilt der erste Monat eines Arbeitsverhältnisses als Probezeit, sofern die Vertragsparteien nicht schriftlich eine davon abweichende Vereinbarung getroffen haben. Die Dauer der Probezeit dürfte durch eine solche schriftliche Vereinbarung jedoch maximal auf drei Monate verlängert werden.
2. Die Sperrfristen des Art. 336c OR schränken lediglich das Kündigungsrecht der Arbeitgeberin ein. Der Arbeitnehmer darf das Arbeitsverhältnis ungeachtet dieser Sperrfristen kündigen.
3. Nur eine Arbeitsunfähigkeit, die ohne eigenes Verschulden des Arbeitnehmers eingetreten ist, vermag eine Sperrfrist auszulösen. Erscheint die Arbeitsunfähigkeit als vom Arbeitnehmer selbst verschuldet, tritt die Sperrfristwirkung nicht ein.
4. Die Sperrfrist vermag sich in zweierlei Hinsicht auf eine von der Arbeitgeberin ausgesprochene Kündigung auszuwirken. Eine während der Dauer der Sperrfrist ausgesprochene Kündigung ist nichtig. Fängt hingegen erst nach gültig erfolgter Kündigung eine Sperrfrist an zu laufen, unterbricht diese lediglich den Ablauf der Kündigungsfrist.
5. Die Wirkung der Sperrfrist ist zeitlich beschränkt. Die maximale Dauer hängt von der Anzahl Dienstjahre des Arbeitnehmers ab, also davon, wie lange er schon in einem Arbeitsverhältnis mit der Arbeitgeberin steht.

Welche Zeitspanne gilt als Kündigungsfrist?

Entgegen der weitverbreiteten Meinung gilt im juristischen Sinne nicht einfach die gesamte Dauer zwischen dem Aussprechen der Kündigung und dem Kündigungstermin, auf den das Arbeitsverhältnis beendet werden soll, als Kündigungsfrist. Vielmehr entspricht es dem Wil-



len des Gesetzgebers, dass nur diejenige Frist, welche die Parteien gemäss Gesetz oder Vereinbarung einzuhalten haben, um das Arbeitsverhältnis einseitig auf einen bestimmten Termin aufzulösen, als Kündigungsfrist gelten soll, üblicherweise also jeweils ganze Monate. So betragen zum Beispiel die in Art. 335c Abs. 1 OR definierten gesetzlichen Kündigungsfristen ein, zwei oder drei Monate, je nachdem, wie viele Dienstjahre der Arbeitnehmer im Betrieb der Arbeitgeberin bereits geleistet hat. Die Vertragsparteien können jedoch durch schriftliche Vereinbarung Kündigungsfristen vereinbaren, die von den gesetzlichen Kündigungsfristen abweichen (Art. 335c Abs. 2 OR).

Gemäss der bundesgerichtlichen Rechtsprechung ist die Kündigungsfrist zudem nach der sogenannten Rückrechnungsmethode zu bestimmen, das heisst durch Rückrechnung der Kündigungsfrist ab dem Kündigungstermin, auf den das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden soll. Kündigt also eine Arbeitgeberin ein Arbeitsverhältnis beispielsweise am 14. Januar 2022 unter Einhaltung der Kündigungsfrist von zwei Monaten per 31. März 2022, so gelten die beiden Monate Februar und März 2022 als Kündigungsfrist, die Zeit vom 14. Januar 2022 bis zum 31. Januar 2022 hingegen noch nicht.

Während Sperrfristen ausgesprochene Kündigungen sind nichtig

Spricht die Arbeitgeberin eine Kündigung aus, während für den Arbeitnehmer eine Sperrfrist läuft, ist diese Kündigung nichtig. Eine nichtige Kündigung ist wirkungslos und vermag deshalb das Arbeitsverhältnis nicht aufzulösen. Die Arbeitgeberin muss nach Ablauf der Sperrfrist erneut eine Kündigung aussprechen, wenn sie das Arbeitsverhältnis immer noch auflösen will.

Eine Kündigung gilt dabei dann als ausgesprochen, wenn sie vom Arbeitnehmer in

Empfang genommen wird. Wird die Kündigung per Post zugestellt, ist deshalb nicht das Datum des Poststempels massgebend, sondern der Zeitpunkt, in dem die Kündigung in den Herrschaftsbereich des Arbeitnehmers gelangt ist. Bei Verwendung eines Einschreibebriefes ist dies regelmässig noch nicht der Fall, wenn der Postbote den Empfänger beim Zustellversuch nicht antrifft und ihm deswegen eine Abholungseinladung in den Briefkasten legt. Mit der Abholungseinladung wird dem Empfänger jeweils mitgeteilt, dass er die Sendung ab dem Folgetag während maximal sieben Tagen bei der Post abholen kann. Der Einschreibebrief gilt dann in der Regel als am ersten Tag der siebentägigen Abholfrist in den Herrschaftsbereich des Empfängers gelangt.

Während der Kündigungsfrist auftretende Sperrfristen verzögern das Ende des Arbeitsverhältnisses

Auch auf eine gültig, ausserhalb irgendwelcher Sperrfristen ausgesprochene Kündigung können sich nachträglich auftretende Sperrfristen noch auswirken. Tritt nach bereits erfolgter Kündigung während der Kündigungsfrist ein Sachverhalt auf, der eine Sperrfrist auslöst, so wird die Kündigungsfrist unterbrochen und erst nach Beendigung der Sperrfrist fortgesetzt.

Dabei gilt es zu beachten, dass sich die verschiedenen in Art. 336c Abs. 1 OR definierten Sperrfristen kumulieren können. Mehrere Arbeitsunfähigkeiten wegen Unfall oder Erkrankung während der Kündigungsfrist – auch während einer bereits verlängerten Kündigungsfrist – unterbrechen und verlängern diese jeweils erneut. Sofern der Arbeitsunfähigkeit die gleiche Krankheit oder die Folgen des gleichen Unfalles zugrunde liegen, darf die maximale Sperrfrist von 30, 90 oder 180 Tagen durch die einzelnen Fälle

gesamthaft nicht überschritten werden. Die Zeiten der Arbeitsunfähigkeit werden in solchen Fällen zusammengezählt. Eine andere Krankheit oder ein neuer Unfall löst hingegen erneut eine neue Sperrfrist aus, die ihrerseits wieder bis zu maximal 30, 90 oder 180 Tage dauern kann.

Erstreckt sich eine krankheits- oder unfallbedingte Arbeitsunfähigkeit während der Kündigungsfrist in ein nächstes Dienstjahr des Arbeitnehmers, für das eine längere Sperrfrist gilt, so ist für diese Arbeitsunfähigkeit die längere Sperrfrist massgebend.

Wenn für das Arbeitsverhältnis ein Endtermin gilt, zum Beispiel üblicherweise das Ende eines Monats, und das Ende der wegen einer Sperrfrist verlängerten Kündigungsfrist nicht mit diesem Endtermin zusammenfällt, so verlängert sich die Kündigungsfrist von Gesetzes wegen noch bis zum nächsten Endtermin. Tritt während einer solchen Verlängerung erneut ein Ereignis auf, das an sich eine Sperrfrist auslösen würde, unterbricht und verlängert dies die Kündigungsfrist allerdings nicht mehr.



lic. iur. Patrick Bühlmann

Rechtsanwalt
Fachanwalt SAV Arbeitsrecht

Rechtsanwalt Patrick Bühlmann hat sich auf Arbeitsrecht spezialisiert und ist hauptsächlich in diesem Bereich tätig, sowohl beratend als auch prozessierend.

Voser Rechtsanwälte
Stadtturmstrasse 19
5400 Baden
056 203 14 84
p.buehlmann@voser.ch
www.voser.ch

BEHÖRDENGÄNGE

ABRECHNUNGS-
KONTROLLE &
-VERBESSERUNG

STRATEGIE

BUSINESSPLAN/
FINANZIERUNG
SICHERN

PRAXISMANAGEMENT

MIETVERTRAGS-
VERHANDLUNGEN

PERSONALSUCHE
VERTRÄGE

Eine Unternehmensgründung erfordert sehr viel Zeit und Fachwissen. Damit Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen konzentrieren und der Zukunft entspannter entgegenblicken können, profitieren Sie von unserer 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxiseröffnung und Praxisübernahme. Unter www.federer-partners.ch finden Sie unser gesamtes Leistungsangebot im Start-up-Bereich.



ERFOLGREICH NACHHALTIG ANLEGEN: VERSCHIEDENE WEGE ZUM ZIEL

Cliff Kim (Raiffeisenbank Zürich)

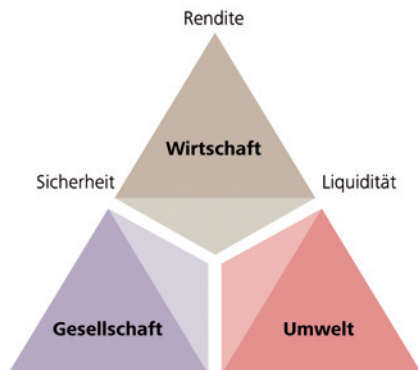
Wer anlegt, sollte genauer hinschauen. Denn die Erweiterung einer rein wirtschaftlichen Sichtweise um eine ökologische und soziale Perspektive hilft zu erkennen, welche Unternehmen fitter für die Zukunft sind und welche eher mit Problemen zu kämpfen haben dürften. Was macht Anlegen langfristig erfolgreich? Breit streuen, möglichst wenig Ärger, möglichst viel Potenzial.

Es ist ein häufig anzutreffender Irrtum, dass es für erfolgreiches Anlegen eine Kristallkugel bräuchte. Niemand weiss genau, welche Aktien in den nächsten Monaten und Jahren gewinnen und welche verlieren werden. Was erfolgreiche Anleger von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist die Herangehensweise: Letztere versuchen oft, auf wenige Einzelaktien zu setzen. Natürlich kann darunter auch mal ein echter Knaller sein, doch die Erfahrung zeigt, dass eher der Durchschnitt überwiegt – und dann sind da noch die Nieten. Die sinnvollste und erfolgreichste Strategie ist es, Risiken breit zu streuen – sowohl hinsichtlich der Anlageklassen wie Aktien und Obligationen, aber auch innerhalb der Anlageklassen. Oder wie Börsianer es formulieren: Nicht alle Eier in einen Korb legen.

Zukunftsfähigkeit: der neue Massstab an den Börsen

Neben weiteren, schon älteren Börsenweisen scheint sich eine neue zu entwickeln: Langfristig handeln und damit ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen,

zahlt sich für Unternehmen und Aktionäre aus. Nicht erst seit der Klimakonferenz von Glasgow ist das Thema Klimawandel bei Unternehmen und Banken angekommen. Es verwunderte daher die meisten professionellen Beobachter nicht, dass es weniger die Staaten waren, die sich für mehr Klimaschutz eingesetzt haben, sondern neben den Nichtregierungsorganisationen eben die Unternehmen. Denn viele von ihnen haben erkannt, dass das Prinzip der Nachhaltigkeit durchaus mit Kosten verbunden ist. Wer aber Ressourcen nicht übernutzt, sondern effizient und wertschöpfend einsetzt, ist zukunftsfähiger: Unternehmen können einerseits operationelle und strategische Risiken senken. Andererseits können sie langfristig vom positiven Wandel der Wirtschaft profitieren, denn wer heute die Zeichen der Zeit erkennt und verantwortlich handelt, zählt zu den Gewinnern von morgen.



Diese Sichtweise setzt sich nicht nur zunehmend auf Managerebene durch, sondern auch bei Anlegern. Das magische Dreieck der Geldanlage vereint die drei verständlichen Wünsche nach hoher Rendite, maximaler Sicherheit und jederzeitiger Verfügbarkeit. Diese stehen in einem unlösbaren Konflikt zueinander.

Nachhaltige Anlagen erweitern diese rein wirtschaftliche Sichtweise um eine ökologische und soziale Perspektive. Im Fachjargon spricht man von ESG-Kriterien. Das Kürzel ESG steht für Environmental (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (Unternehmensführung). Sinn und Zweck dieser zusätzlichen Kriterien ist es, ein vollständiges Bild von Unternehmen zu gewinnen, um so unterscheiden zu können, welche von ihnen langfristiger für die Zukunft sind und welche eher mit Problemen zu kämpfen haben werden. Erstere haben ein grösseres Wachstumspotenzial, Letztere bergen grössere Risiken für Anleger. Immer mehr private sowie professionelle Anleger schauen daher nicht mehr nur auf die aktuellen bzw. prognostizierten Finanzkennzahlen, sondern berücksichtigen zusätzlich auch solche Analysen hinsichtlich Zukunftsfähigkeit. Eine Vielzahl von finanzwissenschaftlichen Studien belegt, dass sich dadurch das Risiko-Rendite-Profil verbessern lässt.

Nachhaltiges Anlegen ist nicht gleich nachhaltiges Anlegen

Im Verlauf der Zeit wurden unterschiedliche Ansätze nachhaltigen Anlegens entwickelt, die sich nicht nur im Vorgehen, sondern auch in der Wirkung unterscheiden. Dabei wird heute unter Wirkung dreierlei verstanden:

1. Finanzielle Wirkung: Wie bereits erwähnt, kann die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit dabei helfen, Chancen, aber auch langfristige ökologische und soziale Risiken frühzeitig zu erkennen.
2. Ökologische und gesellschaftliche Wirkungen, die auch «Impact» genannt werden: Geld ist nicht neutral. Es macht diesbezüglich einen Unterschied, ob Sie zum Beispiel BP- oder Tesla-Aktien im Depot haben. Ein inzwischen recht bekanntes Mass zur Bestimmung der Klimafreundlichkeit von Anlagen ist der CO₂-Fussabdruck.
3. Last but not least: die Wirkung auf das persönliche Wohlbefinden. Können Sie persönlich gut schlafen, wenn Sie zum Beispiel wissen, dass ein Anlagefonds in Ihrem Depot auch in Rüstungsunternehmen investiert?

Ein Beispiel: Die Anwendung von Ausschlusskriterien ist der älteste Ansatz nachhaltigen Anlegens und ist bis heute noch weitverbreitet. Unternehmen werden wegen bestimmter Produkte oder Dienstleistungen wie zum Beispiel geächtete Waffen, Tabak oder Glücksspiel ausgeschlossen. Dieser Ansatz erlaubt es sehr gut, seine persönlichen Werte im Portfolio widerzuspiegeln. Die Kehrseite der Medaille ist aber, dass durch diesen «Investment-Boycott» keine Änderung bewirkt wird. Und man sollte es mit dem Ausschliessen auch nicht übertreiben: Ein gewisses Mass an Ausschlüssen hat keinen Einfluss auf die zu erwartende Risiko-Rendite-Relation. Wer aber (zu) viel meiden möchte, kann die eingangs erwähnte Diversifikation zu arg einschränken und damit das finanzielle Risiko ungewollt erhöhen.

Eine andere, heute sehr weitverbreitete Strategie nachhaltigen Anlegens ist der sogenannte Best-in-Class-Ansatz: Dabei wird in diejenigen Unternehmen investiert, die das, was sie tun, aus Sicht der ESG-Kriterien im Vergleich zu anderen Firmen derselben Branche am besten tun. Dieser Ansatz erlaubt es,

in alle Branche zu investieren, und ermöglicht somit eine sehr hohe Diversifikation. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, langfristig eine Veränderung zu bewirken. Denn je mehr Anleger diesen Ansatz verwenden, desto grösser ist die Möglichkeit, dass ein positiver Wettlauf zwischen den Unternehmen ausgelöst wird.

Ein drittes Beispiel ist das sogenannte Impact Investing: Diese Anlagestrategie unterscheidet sich von allen anderen hier vorgestellten dahingehend, dass eine möglichst grosse ökologische oder soziale Wirkung der Anlagen im Vordergrund steht: Es wird gezielt in Unternehmen investiert, die einen messbaren ökologischen und/oder sozialen Nutzen stiften. Beispiele hierfür sind Investments in Biogasanlagen, Forstprojekte oder Mikrofinanzierungen. Diese Strategie hat kei-

nen Spendencharakter, sondern strebt – wie alle anderen nachhaltigen Anlagestrategien – eine mindestens marktübliche Rendite an.

Zusammenfassung

Wer heute langfristig erfolgreich anlegen will, kommt um Nachhaltigkeit nicht mehr herum. Nachhaltig anzulegen bedeutet aber wesentlich mehr, als sich nur ein paar Solaraktien ins Depot zu legen. Zusätzlich zu den auch bis anhin wichtigen Fragen der Risikofähigkeit, Risikowilligkeit und des Anlagehorizontes sollten sich Anleger gut überlegen, was genau sie mit der Berücksichtigung von ESG-Kriterien erreichen wollen. Auf den ersten Blick mag diese Vielfalt nachhaltiger Anlagestrategien verwirrend erscheinen. Genau hier können Sie Unterstützung von Ihrem Finanzinstitut erwarten, erst bei der Festlegung



Ihrer Vorstellungen und anschliessend bei der Auswahl der geeigneten Finanzinstrumente. Seien es Direktanlagen, Anlagefonds bis hin zu massgeschneiderten Vermögensverwaltungsmandaten. Die Raiffeisenbank Zürich tätigt seit über zwanzig Jahren nachhaltige Geldanlagen. Wir stehen Ihnen gerne bei Fragen oder Anregungen zur Verfügung.

«Gute Ideen sind zu Beginn immer verrückt, bis sie es am Ende nicht mehr sind.» *Elon Musk*



Cliff Kim

Teamleiter Vermögensberatung,
Raiffeisenbank Zürich

Cliff Kim und sein Team beraten und begleiten vermögende Privat- und Firmenkunden holistisch in sämtlichen Finanzangelegenheiten und mit dem Fokus auf Geldanlagen. Cliff Kim arbeitet seit 2012 bei Raiffeisen, ist Dipl. Bankwirtschafter HF und hält einen DAS Bankmanagement.

Raiffeisenbank Zürich
Limmatquai 68
8001 Zürich
www.raiffeisen.ch/zuerich

Der Immobilien- Dienstleister

Wincasa bietet Ihnen ein umfassendes Dienstleistungsportfolio – mit der Expertise von 1'020 Spezialisten an 31 Standorten.

Für uns sind strategische Beratung und Positionierung, Planung, Bau, operativer Betrieb, Revitalisierung und Repositionierung einer Immobilie keine isolierten Abläufe, sondern zentrale Schritte auf dem Weg zu einem erfolgreichen Gesamtprojekt.

www.wincasa.ch



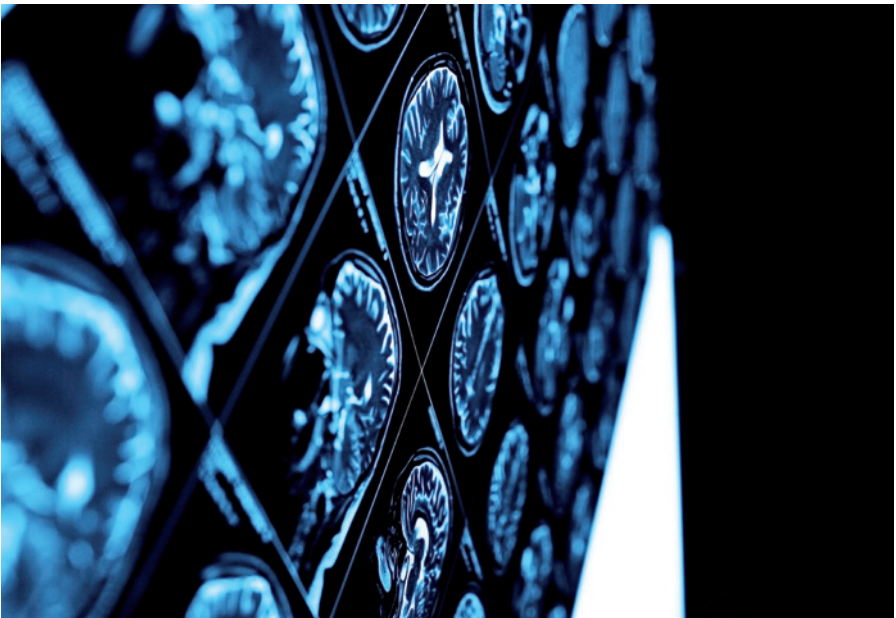
HPV-ASSOZIIERTE TUMOREN IM ORL-BEREICH

Prof. Dr. med. Stephan Haerle

Kopf-Hals-Tumore gehören zu den sechshäufigsten Krebsarten und sind meist mit Nikotin- und Alkoholmissbrauch assoziiert. Demgegenüber steht über die letzten Jahre die Zunahme von immer jüngeren, nicht rauchenden oder Alkohol trinkenden Patientinnen und Patienten. Als Ursache hierfür wird das Humane Papillomavirus (HPV) verantwortlich gemacht.

Humane Papillomaviren sind seit Längerem bekannt als Ursache für Zervix- und anogenitale Karzinome. Es handelt sich dabei um DNA-Viren mit einer Grosszahl an Subtypen. Einige finden sich auch in den bekannten Hautwarzen wieder. Der Typ 16 spielt die entscheidende Rolle bei der Entstehung von Karzinomen im Oropharynxbereich (Rachen, Mandeln, Zungengrund). Epidemiologische Daten belegen, dass derzeit >70 % der Oro-

pharynxkarzinome durch HPV verursacht sind; ein weiterer Anstieg der Inzidenz wird erwartet. Als Surrogat für eine orale bzw. oropharyngeale HPV-Exposition wird unter anderem das Sexualverhalten verantwortlich gemacht: jüngeres Alter beim ersten Geschlechtsverkehr, eine steigende Anzahl Sexualpartner und die Zunahme oraler Praktiken. Die Hypothese für den oropharyngealen Entstehungsort ist folgende: Das Epithel in diesem Bereich zeigt nicht verhornende Charakteristika und stellt eine Art «Übergangszone» der Epithelien dar. Andererseits findet sich wenig Speichel in den Tonsillenkrypten, sodass es zu keinerlei Erregerverdünnung kommt, und zuletzt gestaltet sich die Mundhygiene in diesem Bereich schwieriger. Als einfache Diagnostik für ein HPV-assoziiertes Tumorge-schehen eignet sich die Immunhistochemie





mit dem Surrogat p16. Diese ist einfach praktikabel, kostengünstig und sensitiv (>90 %). Dabei gilt es zu beachten, dass falsch positive Resultate in bis zu 30 % der Fälle nachgewiesen werden können. In Zweifelsfällen oder wissenschaftlichen Fragestellungen wird die Polymerase-Kettenreaktion (PCR) oder die In-situ-Hybridisierung hinzugezogen. In vielen Fällen zeigt sich als erster Befund eine Lymphknotenschwellung cervical. Eine ultraschallgesteuerte Feinnadelpunktion durch den ORL-Arzt oder Radiologen führt zum zytologischen Nachweis einer regionären Metastase. Bei einem klinisch nicht evidenten Primärtumor findet sich Letzterer oft im Rahmen einer Panendoskopie (Endoskopie der oberen Atemwege inkl. Bronchien und Ösophagus). Nach der Klärung der Dignität ist eine radiologische Weiterabklärung mittels MRI, CT oder PET/CT indiziert. Nach dem Zusammentragen aller Informationen wird der Tumor klassifiziert und in Stadien eingeteilt. Der Kasus soll in der Folge in jedem Fall an einem entsprechenden Tumorboard vorgestellt und interdisziplinär diskutiert werden. Patienten mit Frühstadien sollen, wenn möglich immer, unimodal behandelt werden, also entweder chirurgisch (Resektion Primärtumor plus Neck Dissection) oder strahlentherapeutisch. Die Vor- und Nachteile der einen Behandlung sind individuell mit dem Patienten zu diskutieren und auf seine aktuelle Lebenssituation anzupassen. Patienten mit einem fortgeschrittenen Tumorleiden können mit einer organerhaltenden, wenn immer mög-

lich kombiniert mit einer konkomittierenden Systemtherapie behandelt werden. Sinnvoll funktionserhaltend resektable Tumoren können auch chirurgisch, gefolgt von einer Strahlentherapie angegangen werden. Die Fortschritte der Roboter- und der mikrovaskulären Rekonstruktionschirurgie machen die minimalinvasive Tumorresektion und Organwiederherstellung in einem anspruchsvollen Setting möglich. Hierbei werden funktionell bisweilen sehr gute Resultate erzielt. Eine entsprechende Expertise des behandelnden Operateurs und Teams ist Voraussetzung. Nach Therapieabschluss findet eine engmaschige klinische und radiologische Nachsorge statt. Diese dauert in der Regel fünf Jahre nach Therapieabschluss.

Das Therapieansprechen und somit die Prognose von Patienten mit HPV-assoziierten Karzinomen sind statistisch signifikant besser als diejenigen von Patienten ohne HPV-Nachweis. Frühe Tumorstadien zeigen ein Fünfjahresgesamtüberleben von circa 90 %, während das Überleben im fortgeschrittenen Fall auf circa 60 bis 70 % sinkt. Hierbei sind Patienten mit Fernmetastasen ausgenommen, da in jenen Fällen die Prognose häufig infaust ist.

Zur Primärprävention sind aktuell polyvalente Impfungen gegen Hochrisiko-HPV-Typen zu erwähnen; diese sind im schweizerischen Impfplan für Mädchen und Jungen enthalten. Screeningprogramme zur Früherkennung werden nach wie vor kontrovers diskutiert und haben im klinischen Alltag noch keinen Einzugs gehalten.



Prof. Dr. med. Stephan Haerle

Facharzt FMH für Oto-Rhino-Laryngologie
speziell Hals- und Gesichtschirurgie

Mitglied Arbeitsgruppe
Kopf-Hals-Chirurgie SGORL
Mitglied Schweizer Head and
Neck Society
Mitglied Examenskommission SGORL
Lehrbeauftragter und Dozent
der Universitäten Basel und Luzern
Gründer und Inhaber Zentrum für
Kopf-Hals-Chirurgie Hirslanden Klinik
St. Anna, Luzern und am Standort Cham,
Hirslanden Andreasklinik

Prof. Dr. med. Stephan Haerle ist ein international anerkannter wissenschaftlich tätiger Chirurg und Referent für onkologische Kopf-Hals-Chirurgie sowie Schild- und Nebenschilddrüsenchirurgie. Nach jahrelanger Aus- und Weiterbildung an Universitätskliniken in der Schweiz und im Ausland gründete er 2015 das Zentrum für Kopf-Hals-Chirurgie an der Hirslanden-Klinik Luzern. Das von der DKG zertifizierte Tumorzentrum (Kopf-Hals-Chirurgie und Schilddrüsenzentrums) betreibt seit 2021 zusätzlich einen weiteren Standort in Cham ZG.

Zentrum für Kopf-Hals-Chirurgie
Schild- und Nebenschilddrüsenchirurgie
Standort Luzern
Ärztelhaus Lützelmat
6006 Luzern

Zentrum für Kopf-Hals-Chirurgie
Schild- und Nebenschilddrüsenchirurgie
Standort Cham
Ärztelhaus Lorze
Dorfplatz 1
6330 Cham

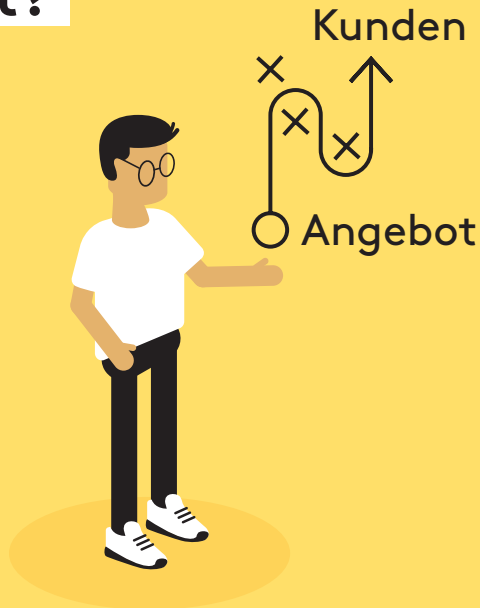
www.kopf-hals-chirurgie.ch

aorta.

Brand Identity & Design

Keine Anlaufstelle für einen sauberen Praxisauftritt?

**Wir verstehen Ihren
Praxisauftritt
als strategischen
Wettbewerbsvorteil.**



Gutes Design bildet die Identität der Praxis ab. Der visuelle Praxisauftritt widerspiegelt deren Qualität und Einzigartigkeit. Wichtig ist, dass sich das Design in den Dienst Ihrer Praxis stellt. Wir bieten die sinnvollste und überzeugendste Lösung – damit Ihre Praxis richtig zur Geltung kommt und an Relevanz gewinnt.

**Gerne unterstützen wir Sie in den
Bereichen Branding, Grafik, Signaletik
und Kommunikation – on- und offline.**



Aorta Design GmbH
Bäderstrasse 11a
CH-5400 Baden

+ 41 56 210 02 50
www.aorta.design

PRAXISVERKAUF IM EARN-OUT-MODELL: DAS HUHN VERKAUFEN UND TROTZDEM DIE EIER GENIESSEN!

Thomas Naef (FEDERER & PARTNERS)

Im Rahmen unserer Tätigkeit in der Praxisnachfolgeregelung fällt immer wieder auf, dass häufig ein sukzessiver, nicht allzu abrupter Ausstieg aus der Praxis gewünscht ist, da die plötzliche Aufgabe der Arbeit in der Praxis mit einer gewissen unfreiwilligen späteren Untätigkeit einhergehen kann (gerade, wenn die persönliche Situation nicht entsprechend vorbereitet ist und für die Zeit nach der Praxisübergabe keine Pläne bestehen). Aus diesem Grund erstreben immer mehr Zahnärztinnen und Zahnärzte einen schrittweisen Ausstieg aus der Praxis über einen längeren Zeitraum, oft einhergehend mit einer Reduktion des bisherigen (zu) hohen Arbeitspensums und einer Minderung der Belastung. Eine neue Variante einer begleiteten Übergabe, die sich in letzter Zeit mehr und mehr etabliert, steht nun mit einem sogenannten Earn-Out-Modell zur Verfügung und kann bei vorausschauender Planung und einem vorgängig solid geprüften Käufer/Investor für alle beteiligten Personen eine Win-win-Situation sein.

Was ist ein Earn-Out-Modell?

Im Gegensatz zu einer begleiteten Praxisübergabe (Mitarbeit/Unterstützung des Nachfolgers während maximal drei Monaten) und der Sukzession (Führen einer Doppelpraxis gemeinsam mit dem Nachfolger in einem individuell vorher festgelegten Rahmen, meist jedoch während längstens drei Jahren) stellt das Earn-Out-Modell eine Variante dar, die Nachfolgeregelung bereits zu einem frü-

heren Zeitpunkt sicherzustellen und die weitere Zukunft mit den passenden Verträgen zu planen. Als indikativer Zielwert würde in einem Earn-Out-Modell von einer Zeitspanne von circa fünf Jahren ausgegangen, wobei sich diese Dauer je nach individuellen Wünschen und Bedürfnissen auch verlängern kann. Im Rahmen eines Earn-Out-Modells würde die Praxis zu einem frühen Zeitpunkt verkauft, wobei der Verkäufer oder die Verkäuferin im Rahmen eines gut dotierten Vertrags in einem zu definierenden Pensum in der Praxis weiterarbeitet und somit den Werterhalt der Praxis / des Unternehmens gewährleistet. Neben der Tatsache, dass keine Gefahr droht, die Praxis zu abrupt übergeben zu haben, stellt der Werterhalt durch den Verbleib des bisherigen Inhabers in der Praxis natürlich auch für den Käufer / die Käuferin der Praxis einen nicht wegzudiskutierenden Vorteil dar.

Vorteile eines Earn-Out-Modells

Wieso kann es vorteilhaft sein, sich bereits zu einem so frühen Zeitpunkt Gedanken über die Nachfolgeregelung zu machen? Die Vorteile eines solchen Modells sind mannigfaltig und betreffen mehrere Aspekte der Praxisführung. Ein grosser Vorteil ist, dass die Zukunft längerfristig geplant werden kann. Über einen grösseren Zeitraum ist die weitere Tätigkeit sichergestellt und man kommt nicht in die unter Umständen äusserst ungemütliche Situation, dass man innerhalb von

oftmals wenigen Monaten die berufliche Zukunft regeln muss, sondern über einen längeren Zeitraum und zu vorher ausgehandelten Konditionen weiterarbeiten kann.

Aufgrund der Tatsache, dass in die Praxis über etliche Jahre und häufig Jahrzehnte viel Herzblut investiert wurde, ist man daran interessiert, dass auch zukünftig die Patientinnen und Patienten auf bestmögliche Art und Weise weiterversorgt werden. Etwas salopp formuliert hat man ein grosses Interesse daran, dass die Praxis nicht an die Wand gefahren wird. Durch den Verbleib des Praxisabgebenden im Unternehmen hat der Übernehmende eine grössere Sicherheit, dass der Wert der Praxis erhalten bleibt und die bis anhin erbrachten Umsatzzahlen auch zukünftig erreicht werden können. Ein selbstbestimmtes Aufhören ist sicherlich ein Wunsch, den viele Zahnärztin-

nen und Zahnärzte hegen. Bei einer frühzeitig initiierten Übernahme kann die Situation verhindert werden, dass man ohne vorgängig bereits geregelte Übernahmekonditionen sich aufgrund von äusseren oder inneren Zwangslagen in der Situation befindet, dass man nicht mehr selbstbestimmt über den Ausstieg aus der eigenen Praxis entscheiden kann. Dieser Tatsache wird Rechnung getragen, wenn man im Rahmen eines Earn-Out-Modells die Nachfolgeregelung schon frühzeitig initiiert und somit über eine Planungssicherheit verfügt und im Wissen weiterarbeiten kann, dass der Fortbestand der Praxis nach erfolgtem persönlichem Ausscheiden sichergestellt ist.

Auch wenn man sich von der emotionalen Sicht entfernt und den Fokus auf eine betriebswirtschaftliche Perspektive legt, ist eine Übergabe in einem Earn-Out-Modell ein absolut lohnender Schritt. Durch die frühzeitige Regelung der Praxisübergabe und einen gleichzeitigen Verbleib des Praxisinhabers respektive der Praxisinhaberin minimieren sich für einen Investor die Risiken. Ein mögliches Risiko stellt gerade bei sensiblen Fachrichtungen, die über ein sehr intensives Arzt-Patienten-Verhältnis verfügen, ein Abfluss von Patienten dar. Da sich das Risiko zugleich für den übernehmenden Zahnarzt/Investor reduziert, kann man im Sinne eines optimierten Preises für die Praxis auch deutlich mehr erzielen als bei einem Verkauf innerhalb eines kürzeren Zeitraumes. Nicht selten werden mehrfache EBITDAs bezahlt bei einer Übernahme im Rahmen eines Earn-Out-Modells. Beträge, die sich bei einem «normalen» Praxisverkauf realistischweise nicht erzielen lassen.

Neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren wie der Erzielung eines optimierten Verkaufspreises sollten auch andere, emotionale Aspekte nicht ausser Acht gelassen werden. Durch den Verbleib in der Praxis (allenfalls mit einem/einer jüngeren Kollegen/Kolle-



gin, der/die die Praxis nach Ausscheiden des bisherigen Inhabers weiterführt) entsteht ein fachlicher Austausch, der – so zeigt es die Erfahrung – beiderseits sehr geschätzt wird. Man hat gegen Ende seiner beruflichen Laufbahn die Möglichkeit, im Rahmen einer gewissen Teaching-Funktion das über die Jahre und Jahrzehnte aufgebaute Wissen weiterzugeben, und befindet sich in engem fachlichem Austausch mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Ein Umstand, der sich äusserst belebend und motivationssteigernd auf die Arbeit auswirken kann.

Einen weiteren grossen Pluspunkt bei einer frühzeitigen Übergabe stellt die Beseitigung der administrativen Last dar. Wir hören in Gesprächen mit Kunden häufig den Satz, dass man zwar nach wie vor Mediziner aus Leidenschaft sei und die Arbeit mit den Patienten extrem schätze, die administrative Belastung im Job jedoch in einer unzumutbaren Art und Weise zugenommen habe. Eine administrative Belastung meint einerseits den immer arbeitsintensiver werdenden Austausch mit Krankenkassen, Heilmittelbehörden, Zulassungsbehörden, aber auch innerbetriebliche Abläufe wie Personalfluktuations, Schwierigkeiten bei der Personalselektion etc. Kurzum die äusseren Begleiterscheinungen, die einen von der eigentlichen Kernkompetenz, nämlich der Erbringung einer guten medizinischen Versorgung, abhalten und je länger je mehr eine echte Belastung darstellen. Dadurch, dass man die Praxis verkauft und künftig im Rahmen einer (gut dotierten) Anstellung in der Praxis weiterarbeitet, hat man die Möglichkeit, diese administrative Belastung hinter sich zu lassen und seine Kräfte für die Erbringung einer guten Medizin zu bündeln.

Voraussetzungen

Ein Earn-Out-Modell stellt nicht in jedem Fall den unbedingten Königsweg dar. Neben

den oben erwähnten Vorteilen (lange Zusammenarbeit mit dem Käufer), die – falls man sich einen schnelleren Ausstieg wünschen würde – auch als Nachteil ausgelegt werden können, gibt es gewisse Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Übergabe in einem Earn-Out-Modell vorliegen müssen. Die Praxis sollte aus einer rein betriebswirtschaftlichen Sicht eine gewisse Rendite aufweisen, damit eine Übernahme für einen Investor interessant ist. Ausserdem sollte die Praxis allenfalls räumlich erweitert werden können, da durch den möglichen Einstieg eines Investors eine gewisse Wachstumserwartung für die weitere Zukunft mit der Übernahme einhergeht.

Drum prüfe, wer sich ewig (?) bindet

Der Tatsache Rechnung tragend, dass mit einer Übergabe in einem Earn-Out-Modell eine langjährige Zusammenarbeit mit dem Käufer folgt, empfiehlt es sich, genau zu prüfen, mit wem man sich einlässt. Die aus Funk und Fernsehen sattem bekannten Beispiele von Betrügern und Scharlatanen, die sich nicht zuletzt in der allgemeinen Grundversorgung gezeigt haben, haben zu einer gewissen Verunsicherung geführt. Gerade wenn man die Praxis eben nicht ohne Begleitung übergeben möchte, ist es sehr sinnvoll, den Käufer vorher gründlich zu evaluieren. Wenn es nicht eine einzelne Zahnärztin oder ein Zahnarzt ist, der/die die Praxis übernehmen wird, sondern allenfalls ein Investor oder eine Investorengruppe, ist es ratsam, sich bezüglich Absichten und der Strategie des Käufers auszutauschen und zu prüfen, ob sich diese auch mit der eigenen, persönlichen Philosophie decken. Neben der persönlichen Empathie und einer zu Grossteilen übereinstimmenden Grundphilosophie ist es von elementarer Wichtigkeit, dass die Verträge (Kaufvertrag, Anstellungsvertrag, Infrastrukturnutzungsvertrag)

rechtlich hieb- und stichfest sind und gerade im Streitfall, der sich manchmal trotz aller sorgfältiger Vorbereitung und Evaluation nicht verhindern lässt, keinen Interpretationsspielraum zulassen.

Last but not least ist die Bonität und Liquidität des möglichen Käufers ein entscheidender Faktor. Wie die oben erwähnten Negativbeispiele zeigen, ist diese nicht in jedem Fall gegeben, weshalb wir den Verkäufern mit Nachdruck empfehlen, eine Überprüfung des Käufers durch eine ausgewiesene Fachperson durchführen zu lassen.

Um nicht in die extrem unglückliche Situation zu geraten, dass der ausgehandelte und im Vertrag ausgewiesene Betrag am Stichtag nicht auf Ihr Konto fließt, muss vorgängig in jedem Fall sichergestellt werden, dass eine bankenmässig unwiderrufliche Abwicklung der Zahlungsverpflichtung vorliegt.

Unter Berücksichtigung und Umschiffung der im Laufe des Artikels skizzierten Klippen kann zusammenfassend gesagt werden, dass eine Praxisübergabe im Rahmen eines Earn-Out-Modells eine absolut gewinnbringende Art und Weise darstellt, die Praxis zu übergeben, oder um beim Titel zu bleiben: Sie können das Huhn verkaufen, aber nach wie vor die gelegten Eier geniessen, also auch am künftigen Praxiserfolg partizipieren.



Thomas Naef

Consultant
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Thomas Naef betreut seit dem Jahr 2016 den Verkauf der Spezialarztpraxen.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
thomas.naef@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch

MIT FLÜGEL – INSEKTEN ALS ROTER FADEN

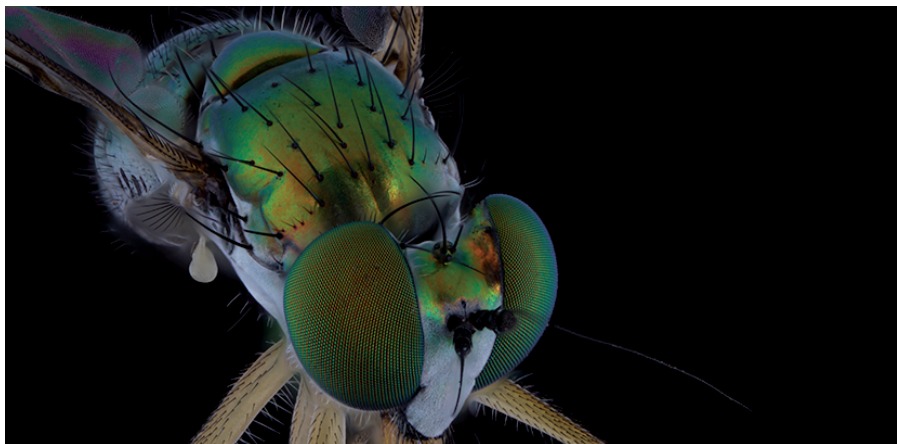
Rainer Egle

Mein Name ist Rainer Egle, ich habe drei Leben und einen roten Faden. Der rote Faden – und das weiss ich erst seit Kurzem – sind Insekten. In meinem ersten Leben bin ich IT-Spezialist (Apple-Systeme). In meinem zweiten Leben bin ich Fliegenfischer. In meinem dritten Leben bin ich Fotograf. Als Fotograf habe ich mich auf die technischen Sparten spezialisiert. Also Astro-, Infrarot-, Ultraviolet-, Highspeed- und vor allem extreme Makroaufnahmen. Hier natürlich spannt sich der Bogen zur IT, denn ohne Computersteuerung geht auch in der technischen Fotografie nichts mehr. Alles klar bis hierher, aber wie passt die Fliegenfischerei dazu? Nun, ich binde meine Fliegen selber. So muss ich also genau beobachten, welche Insekten die Fische gerade fressen. Insekten genau betrachten funktioniert am besten mittels Makrofotografie!

Ausstellung Foto 19

Die Fotoschule Baur, an der ich unterrichte, hatte in der Vergangenheit anlässlich der

Fotoausstellungen (Foto 17, 18, 19) jeweils einen Stand betrieben, an dem Spezialitäten der Fotoschule präsentiert wurden. So durfte ich im Jahr 2018 Tropfenfotografie zeigen und im Jahr 2019 Makrofotografie. Ich nahm mir das Thema Insektenporträts vor und habe an der Foto 19 dreizehn Bilder ausgestellt. Das Feedback war sehr gut. Einige Wochen später sassen wir mit Freunden (eine davon ist Nathalie Laesser Zweifel, sie ist Konzertpianistin) beim Abendessen und so im Vorbeigehen fragte Nathalie: «Wie war die Ausstellung?» und «Was hast du dir für 2020 vorgenommen?». Ich erzählte, dass ich mich auf Insektenflügel konzentrieren würde. «Stellst du das auch aus?», fragte sie. Meine Antwort war: «Nein, denn wenn man Makrovergrößerungen von Flügeln ausstellt, erzählen die keine Geschichten, so wie Gesichter, und man muss viel erklären dazu.» So war das Thema für mich abgeschlossen. Am nächsten Morgen jedoch erhielt ich eine SMS: «Deine Flügel und mein Flügel, da müssen wir etwas machen!»



PRAXISBEWERTUNG

NACHFOLGER-
SUCHE

**ÜBERGABE-
MODELLE**

PRAXISÜBERNAHME-
VERTRAG

ANSTELLUNGSVERTRAG /
INFRASTRUKTUR-
NUTZUNGSVERTRAG

PRAXISNACHFOLGE

UNABHÄNGIGE
BEURTEILUNG

GOODWILL - NUR
NOCH GUTER WILLE?
ZEITPLANUNG

Das eigene Lebenswerk in fremde Hände zu übergeben, ist nicht einfach. Finanzielle und emotionale Aspekte prägen die Situation stark. Profitieren Sie von unserer über 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Praxisnachfolgeregelung. Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf www.federer-partners.ch oder kontaktieren Sie uns für ein kostenloses und unverbindliches Orientierungsgespräch.



FEDERER & PARTNERS · Unternehmensberatung im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3 · 5605 Dottikon · T 056 616 60 60 · F 056 616 60 61
www.federer-partners.ch

Wenn man einen «meiner» Flügel und ihren Flügel von oben betrachtet, sehen die auch optisch ähnlich aus. Nathalie hat sich dann in Archive vergraben, diese sind IT-mässig noch kaum erschlossen. Aber einige Anhaltspunkte fand sie relativ schnell. Im Detail dauerte die Recherche 1.5 Jahre, bis «wir» ein Konzert zum Thema «Geflügelte Insekten» beieinanderhatten. Von der Heuschrecke (ich hatte vor diesem Projekt die Flügel noch nie gesehen) über Fliege, Mücke, Schmetterling, Käfer bis zur Gottesanbeterin. Also spielte Nathalie die Werke ein, darunter sogar fünf Schweizer Premieren! Und ich? Ich habe mich in ein neues Abenteuer gestürzt.

Neue Bilder braucht das Land

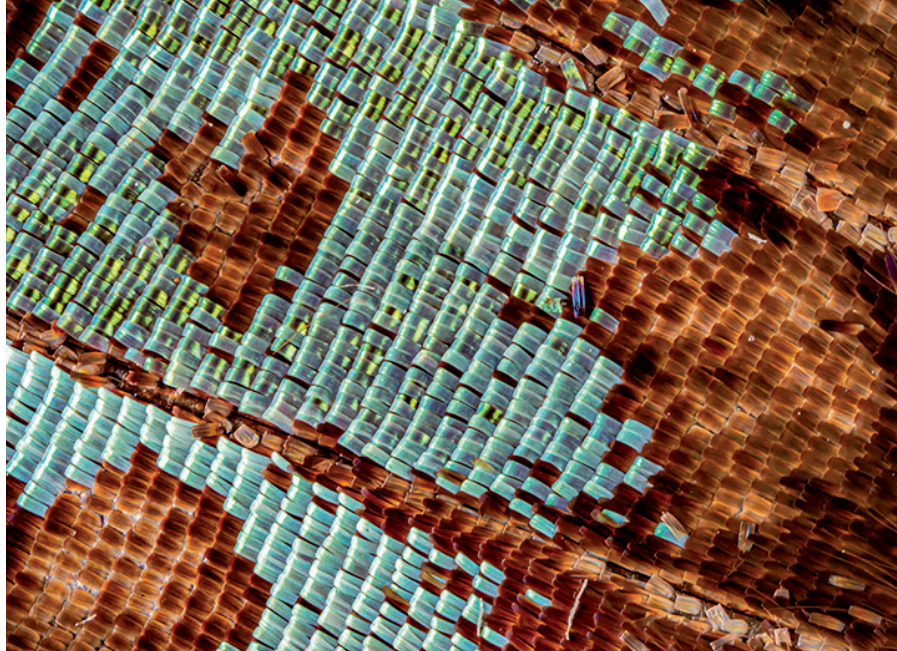
Der Flügel einer Fliege, easy: Makroobjektiv draufheben und abdrücken. Bei den Käfern wurde es schon schwieriger: Wann haben Sie zuletzt einen fliegenden Maikäfer beobachtet und fotografieren können? Den besagten «Heugümper» habe ich eben auch noch nie mit offenen Flügeln gesehen ... Also bin ich der Entomologischen Gesellschaft Zürich beigetreten. Ich habe dort Insektenkundler kennengelernt. Ein ehemaliges Mitglied sogar hier im Tessin, gleich um die Ecke: Delano Osterwalder. Er hatte ein eigenes Geschäft,

in dem er kunstvoll arrangierte Insekten verkauft hat. Delano hat mir in kurzer Zeit unglaublich viel über Insekten beigebracht. Er konnte mir sogar ein paar wunderschöne Insekten überlassen. Einige habe ich selber aufgelesen und einige wenige auch gefangen (z. B. die invasive ägyptische Wanderheuschrecke). All die toten Insekten sind meist in einer Embryostellung mit verschränkten Armen und Beinen – das hatte mich bei den Porträts schon gestört.

Die Kunst der Präparation

Delano hat mich in der Kunst der Präparation unterwiesen. So hat er mir beigebracht, wie man die ausgetrockneten Insekten – insbesondere ihre Gelenke – wieder weich macht, damit man sie in die gewünschte Position bringen kann. Zwei Beinpaare nach hinten, ein Beinpaar nach vorne. Möglichst parallel. Ebenso die Fühler. Nun muss man sie mit unzähligen Nadeln so fixieren, wie sie dann in wiederum getrocknetem Zustand verbleiben. Aber man muss sich entscheiden, ob man die Beine richten will oder die Flügel. Beides geht nicht. Also habe ich auch gelernt, wie man die Flügel von Schmetterlingen (einfach), Heuschrecken (schwieriger), Käfern (noch schwieriger) und Marienkäfern





(für mich unmöglich) entfaltet und fixiert. Schauen Sie sich doch einmal einen Maikäfer an. Dessen Flügel sind doppelt so gross wie der Deckflügel. Wie geht das? Die Flügel sind zwei oder gar drei Mal gefaltet!

Die Arbeit der Fotografie

Nachdem ich also meine Insekten so präpariert habe, kann ich sie fotografieren. Damit ich am Ende Bilder drucken und ausstellen kann, bei denen man die feinen Strukturen wie die Schuppen auf den Schmetterlingsflügeln sieht, nehme ich sie in fünffacher Vergrößerung auf. Aber man kann natürlich keinen Schmetterling in fünffacher Vergrößerung auf ein Bild bringen. Man muss viele Bilder überlappend machen und mit einem speziellen Programm zusammenrechnen. Man nennt das Stitchen. Dafür muss die Kamera aber ganz präzise in der X- und Y-Achse verschoben werden können. Selbstverständlich vom Computer gesteuert. Also habe ich mir eine Maschine angeschafft, die mittels sehr präziser Motoren ein Objekt genau positionieren kann, und eine Steuerungssoftware, mit der auch die Kamera zur richtigen Zeit auslöst. Mit

fünffacher Vergrößerung ist die Tiefenschärfe bei optimaler Blende noch etwa 0.05 mm tief. Für 1 mm sind das zwanzig Bilder. Ich habe eine Kakerlake auf dem Rücken fotografiert, da ist der Abstand zwischen den Füßen (ganz oben) und den Flügelunterseiten gut 1.5 cm. Das sind dann also 300 Bilder! Die rechnet man zusammen in ein Bild. Diesen Vorgang nennt man Stacking. Bei der Kakerlake waren es insgesamt 26 000 einzelne Bilder.

Rechenaufgaben

Die beste Schärfe gibt hartes Licht, wie man es mit Systemblitzen erzeugen kann. Ein Systemblitz bringt etwa 200 Bilder pro Batterieladung. Und man muss fünfzehn Sekunden warten, bis der Blitz gegen Ende wieder voll aufgeladen ist. Ohne den Batteriewechsel zu rechnen, wären das vier Aufnahmen pro Minute. 26 000 geteilt durch vier ergibt 6 500 Minuten. Das sind 108 Stunden, also 4.5 Tage. Zudem hält kein Blitz 26 000 Auslösungen durch. Deshalb habe ich auf LED-Licht gewechselt. Ist leider nicht so hart und nicht so hell, wie ich es gerne hätte. Wenn ich ganz hell einstelle, beginnen die Ventilatoren für

die Kühlung zu laufen und die Insekten bewegen sich in der heissen Luft.

Deswegen kann ich die Verschlusszeit nicht so kurz halten, wie ich gerne würde. Das bedeutet, dass ich drei Sekunden nach jeder Bewegung warten muss, bis alles wieder ruhig daliegt. 26 000 geteilt durch drei ergibt 20 Bilder pro Minute. Das sind nur noch 1 300 Minuten. In gerade 22 Stunden ist also alles im Kasten! Als Vorbereitung rechne ich zwei Stunden. Die Nachbearbeitung dann zehn Stunden. Also in etwa drei Tagen ist ein Bild fertig. Noch eine Rechnung: Professionelle Kameraverschlüsse sind für 150 000 bis 250 000 Auslösungen konzipiert. Amateurkameras bis 50 000. Wenn meine Bilder nur halb so gross sind wie die Kakerlake (und das sind sie), dann ist die Lebenserwartung eines Kameragehäuses also schon nach zwanzig Insekten erreicht ... Meine Hauptkamera (Nikon D600) hat bereits 360 000 Auslösungen auf dem Buckel und klickt noch immer. Drücken Sie mir die Daumen!

Photoshop-Herausforderungen

Jetzt habe ich Bilder, die bis zu neun Gigabyte gross sind. Zu gross für das normale Photoshop-Dateiformat. Auch die herkömmlichen Programme können solche Bilder nicht anzeigen. Ich muss meine Bilder auf die Website Easyzoom.com hochladen. Dort

kann man wie mit einem digitalen Mikroskop einzoomen. Nun habe ich aber einen unschönen Hintergrund. Das Schwarz des Kartons ist natürlich unter dem starken Licht grau geworden und unregelmässig. Aber ich will einen hochschwarzen Hintergrund, damit die Farben möglichst gut wirken. Leider habe ich noch kein Programm gefunden, das mir die Insekten freistellen würde. Also Handarbeit in Photoshop. Nochmals zwanzig Stunden sind da einzurechnen.

Drucken

Kurz vor der ersten Ausstellung musste ich die Bilder logischerweise ausdrucken und zum Rahmen bringen. Ja, zwei Abende vor Abgabetermin für die 18 Bilder. Ein Bild öffnen, in die richtige Grösse (A3) mit genügend Rand, optimiert für das Druckpapier und dann schwarz hinterlegt – dauerte 2.5 Stunden pro Bild! Da werde ich nie fertig! Also Paniktelefonanruf bei meinem Computerlieferanten. Der konnte mir am nächsten Tag einen Mac mini mit dem aktuellen Apple-Prozessor liefern. Okay, nochmals eine Investition von 800 CHF, aber: Die Aufgabe dauert bloss 2.5 Minuten! So schaffe ich es noch. Und dann gibt der Drucker den Geist auf. Nach einer halben Nacht Internetrecherche muss ich konstatieren, dass der Druckkopf defekt ist. Lässt sich vielleicht noch reparieren. Dauert aber Wochen, wenn nicht Monate. Und ich habe lediglich Stunden. Ein Anruf beim Rahmen verschafft mir noch einige Tage. Leider aber nicht dieselbe Qualität, weil die Zeit nicht mehr ausreicht. Den gleichen Drucker gibts nicht mehr und den Nachfolger auch kaum. Kann aber doch noch ein Gerät auf-treiben. Unerfreulicherweise fassen die Patronen aber weniger Tinte. Früher waren es 36 ml, jetzt sind es noch 14.4 ml beim selben Preis. Unwichtig, denn ich finde weder in der Schweiz noch bei eBay oder Amazon genü-



gend schwarze Tinte. In den USA bei B&H finde ich Farbe. Allerdings limitiert auf zwei Stück pro Bestellung und mit ziemlich teurem Transport. Wie auch immer, ich habe es geschafft und die Ausstellung konnte mit 13 Bildern (für die anderen reichte die schwarze Tinte nicht mehr) stattfinden.

MitFlügel

Ausstellung? Wofür? Na, für unser MitFlügel-Projekt. Das, von dem ich zu Beginn erzählt habe. Das mit der Konzertpianistin. Nathalie hat alle grossen Notenbibliotheken abgesehen respektive absuchen lassen nach Stücken – spielbar auf einem Flügel, die sich mit geflügelten Insekten befassen. Sie kann ein eigenes Buch über die abenteuerlichen Recherchen füllen. Sie erzählt bei unseren Konzerten einige Schmanagerl. Anlässlich unserer Auftritte sprechen wir auch an, wie sehr die «Biomasse» an Insekten in wenigen Jahren eingebrochen ist. Das Ganze entwickelt sich parallel gegen die Insekten und damit auch gegen uns. Wir wollen aber nicht moralisieren, sondern die Schönheit der Insekten aufzeigen und einige Hinweise geben, wie man selber etwas für die Insekten tun kann. Ob das ein Insektenmotel ist oder – dem Programm ist eine Tüte mit Insektenfuttersamen angehängt. Danke, Bio-Zollinger! Die Termine unserer Konzerte und Ausstellungen findet man unter www.mitfluegel.ch.

Fischen?

Wo bleibt denn nun das Fliegenfischen? Wegen der aktuellen Situation, Sie wissen schon, was, und den daraus resultierenden Reise-restriktionen konnten wir unsere Fliegenschnur seit Oktober 2019 nicht mehr nass machen. Es zerreisst uns fast das Herz.



Rainer Egle

Fotoschule Baur
Schaffhauserstrasse 53
8180 Bülach
043 444 01 24
www.fotoschule-baur.ch
info@fotoschule-baur.ch

Der direkte Weg zu Ihrem Honorar



Der Weg zu Ihrem Honorar kann lang, steil und beschwerlich sein.

WIR GEHEN DIESEN WEG FÜR SIE. UND SIE NEHMEN DIE ABKÜRZUNG!



Fordern Sie Ihr Infopaket zur Honorarabrechnung mit 100 % Sofortauszahlung an: Telefonisch **032 560 39 00**, per E-Mail info@mediserv.ch oder einfach online www.mediserv.ch/direkterweg

mediserv

KLAR!

T 031 731 25 15

artiv.ch



ARTIV
Innenarchitektur