

# Grosse Übernahmen im Klinik-Markt: Alles halb so wild?

Etwas Aufmerksamkeit lohnt sich aber schon, analysiert man die aktuellen Wirtschaftsnachrichten genauer. Von Daniel Recher, Ziefen.

■ «Familie Jacobs schmiedet Zahnarztgiganten!» titelte die *Handelszeitung* am 31. August 2017 zu den Plänen der Gruppe, die kurz zuvor SwissSmile gekauft hatte. Vielen Schweizer Praktikern entlocken solche Schlagzeilen nur ein müdes Gähnen. Die Angst vor grossen Klinikketten wurde vor Jahren schon in den Medien geschürt. Gespürt hat man bisher eher wenig. Etwas Aufmerksamkeit lohnt sich aber schon, wenn man die aktuellen Wirtschaftsnachrichten genauer analysiert.

lem auf die Zahnmedizin, die aus gleich mehreren Gründen attraktiv ist. Der Markt ist bisher wenig reguliert und dazu (wie früher Arztpraxen und Apotheken) hoch fragmentiert. Will heissen: Die meisten Firmen sind sehr klein – mit wenigen Mitarbeitern, aber hohem Profit.

## Massive Effizienzgewinne durch Grösse

Im Umfeld vieler kleiner Einzelunternehmungen kann ein grosser Investor durch Zusammenschlüsse

arztketten in Europa. Die von Jacobs neu gebildete Colosseum Dental Group setzt gemäss *Handelszeitung* 330 Millionen Franken in sechs Ländern und 150 Kliniken um. Anfang 2017 gab es die Gruppe noch nicht einmal. Dass es dabei ganz und gar nicht um Kleinigkeiten geht, zeigt die errechnete Marktgrösse: Europa wird auf 80, die Schweiz auf satte drei Milliarden Euro geschätzt. Ein optimaler Markt also, um in unsicheren Zeiten die riesigen privaten Vermögen langfristig anzulegen.

den nächsten zweieinhalb (!) Jahren wird weltweit eine Verdoppelung des Marktanteils der Zentren bei Implantaten von zehn auf zwanzig Prozent erwartet. Branchenstar Straumann erwähnte bereits 2012 in der «Vision 2020» sogenannte «DSOs», Dental Service Organisations, und identifizierte diese 2017 als eines der fünf strategischen Wachstumsfelder für die Zukunft. Auch Handelsgigant Henry Schein verfolgt und adaptiert die Entwicklungen seit Jahren. Ihr Strategiedirektor wies letztes Jahr da-

lich dahingehend die USA, Frankreich und Deutschland längst gehandelt.

## Der Untergang der Privatpraxis?

Bei all diesen Entwicklungen gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren. Selbst in Märkten mit hohem Anteil von Zentren sind die Privatpraktiker immer noch in der Mehrheit. Patienten wählen eine Privatpraxis, weil in der Medizin immer noch vorwiegend Vertrauen vor Preis gilt. Wir werden als Marktakteure in der Schweiz die aktuellen Entwicklungen spüren, sollten uns dadurch jedoch nicht einschüchtern, sondern vielmehr anspornen lassen, unsere Unternehmen betriebswirtschaftlich zu überdenken und fit für die Zukunft zu machen. Wenn die fetten Jahre enden, ist dies immer auch eine Chance, sich wieder gut in Form zu bringen. Nutzen wir diese Entwicklung für einen Ansporn zum Training, zum Fokus aufs Wesentliche. Dies ist eine

**Wir werden als Marktakteure in der Schweiz die aktuellen Entwicklungen spüren, sollten uns dadurch jedoch nicht einschüchtern, sondern vielmehr anspornen lassen, unsere Unternehmen betriebswirtschaftlich zu überdenken und fit für die Zukunft zu machen.**



Denn ein entscheidendes kleines Detail hat sich verändert: die Grösse der Investoren hinter den Kulissen. Und das hat einen Grund.

## Weltpolitische Entwicklungen begünstigen Investitionen

Was sich auf den ersten Moment etwas seltsam liest, bedarf der Erklärung: Zwei globale Entwicklungen werden entscheidenden Einfluss auf das zahnmedizinische Angebot für Patienten haben. Einerseits ein global zunehmend unberechenbares politisches Umfeld, das Investoren eher sichere Länder anpeilen lässt. Andererseits die seit Jahren anhaltende Tief- und Negativzinspolitik der Notenbanken. Beides führt dazu, dass Anleger riesiger, oft privater Geldsummen, sogenannte Private Equity Fonds oder Family Offices (wie das Eingangsbeispiel Jacobs), händeringend nach Investitionsmöglichkeiten suchen, um ihr Geld gewinnbringend und vor allem sicher anzulegen.

## Suche nach sicheren Branchen und sicheren Regionen

Wer dieses Geld sicher anlegen möchte, tut dies also vorwiegend in Regionen mit politischer und rechtlicher Stabilität in einer möglichst krisensicheren Branche wie etwa dem Medizinalmarkt. In den letzten Monaten fiel dabei das Augenmerk vor al-

mit sogenannten «Economies of Scale» und «Economies of Scope» massive Effizienzsteigerungen seiner Investitionen bewirken. «Economies of Scale» bedeuten Effizienzvorteile durch Grösse. Wer nicht fünf, sondern 100 Praktiker anstellt, braucht dafür verhältnismässig weniger operativen Aufwand. Das heisst, für Administration, Logistik, Buchhaltung, Personalwesen, also den gesamten betriebswirtschaftlichen Teil der Zahnarztpraxis, fallen deutlich kleinere Umsatzanteile an. «Economies of Scope» gehen in die Breite und Tiefe einerseits des Angebots, weil mehr Spezialisten und viel mehr oft teure Gerätschaften zur Verfügung stehen (und besser ausgelastet werden), andererseits der Versorgung. Ein Zentrum kann durch seine Grösse die gesamte Lieferkette mit Material, Zahntechnik, Service etc. viel effizienter organisieren.

## Es rumpelt in Europa

Unter diesen Umständen überrascht es nicht, dass aufseiten grosser Investoren eine Art Goldrauschstimmung ausgebrochen ist. Vor den letzten Sommerferien nannte die Beratungsfirma KPMG ihre aktuelle Studie zu neuen Investitionsmöglichkeiten bezeichnenderweise «Realizing Value: The Dental Chain Opportunity» und verwies auf das enorme Potenzial der Entwicklung von Zahn-

## Grosse internationale Veränderungen

Während seit einigen Jahren in den USA und England Tausende Kliniken zu riesigen, marktbeherrschenden Gruppen formiert werden, blieb Kontinentaleuropa bisher relativ unberührt. Mit Ausnahme von Finnland und Spanien sind die Marktanteile der Ketten immer noch verschwindend klein. Jedoch mischen zurzeit fast alle grossen Private Equity-Unternehmen im Markt mit und investieren grosszügige Summen.

## Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Während Praktiker sich eher wenig mit dem Thema beschäftigten, sieht die Industrie sich plötzlich multinationalen Konzernen gegenüber. In

rauf hin, dass «fast jeder signifikante Trend des zahnmedizinischen Umfelds DSOs begünstigt». Dentsply Sirona und Nobel Biocare engagieren sich ebenfalls in diese Richtung.

Aufseiten der Depots wiederum steigt der Preisdruck kräftig an, da Klinikgruppen ein deutlich höheres Verhandlungsgewicht vorweisen als Privatpraxen. Wie in anderen Branchen muss sich zudem auch hier der Handel im Angesicht von E-Commerce, Vergleichsplattformen und Einkaufsgemeinschaften zunehmend die Sinnfrage stellen und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Die Zeiten undurchsichtiger Preismodelle und zwielichtiger Angebote wie Geschenke und Reisen für Kunden neigen sich auch in der Schweiz definitiv dem Ende zu. Sowie so haben recht-

ken, effizienter zu werden und so das Beste aus unseren Firmen herauszuholen, um auch in einem veränderten Markt erfolgreich sein und bleiben zu können. ◀

## Kontakt

**Daniel Recher, lic.oec.HSG**  
Recher AG  
Sevogelweg 10  
4417 Ziefen, Schweiz  
daniel.recher@recherdental.com

