



Praxisnachfolge

Teil 1 – Vorbereitung und Planung

Jedes Jahr stehen viele hundert Physiotherapie-Praxisinhaber in Deutschland vor der Situation, einen Nachfolger finden zu müssen, weil sie den verdienten Ruhestand genießen möchten

Aber oft wissen die Inhaber einer Praxis überhaupt nicht, was dafür zu tun ist, wie sie sich darauf vorbereiten können und was geplant werden muss.

Es herrscht große Unklarheit darüber, wie der Wert und damit der Übernahmepreis zu ermitteln ist. Häufig sind die Möglichkeiten der Nachfolgesuche, die Verhandlungsinhalte, der Informationsbedarf seitens der Interessenten und letztlich der gesamte Ablauf einer Erfolg versprechenden Übergabepflicht nur unzureichend bekannt.

Wir möchten in einer Artikelserie, die mit dieser Ausgabe von **THERA-BIZ** startet, das Thema beleuchten und dabei sowohl die Praxisinhaber wie auch die interessierten Nachfolger informieren.

Der richtige Zeitpunkt ist Gold wert

Lassen Sie uns mit einem der größten Probleme anfangen. Wie bei vielen gewerblichen Betrieben warten die meisten Praxisinhaber mit der Nachfolgeregelung oft zu lange und sind häufig überhaupt nicht gut vorbereitet. Das schadet ihnen selbst – denn es verhindert, dass sie mit einer langfristigen Planung den Wert der Praxis verbessern. Ansonsten kann sich der Verkaufserlös schmälern und im schlimmsten Fall wird sogar die Übergabe an einen jüngeren Nachfolger im Ganzen gefährdet.

Viele Institutionen als auch Fachverbände beschäftigen sich mit dem Thema,

aber trotzdem sehen die Inhaber einer Praxis oder eines Gesundheitszentrums offenbar keinen Änderungsbedarf. Kaum zu glauben, doch Analysen wie die Studie des Deutschen Industrie- und Handelstages 2014 belegen: Werden Unternehmer und Freiberufler, die ihre Nachfolge nicht geregelt haben, nach dem Grund befragt, antworten 66 Prozent, sie seien noch „zu jung“ und das habe „keine Priorität“. Tatsächlich ist mehr als die Hälfte der Befragten jedoch über 60 Jahre alt, fast 30 Prozent ist sogar älter als 65 Jahre!

Leider ist festzustellen, dass sich eine Physiotherapie-Praxis mit dem fortschreitenden Alter des Inhabers nicht immer positiv weiterentwickelt. Im Gegenteil, oft wird die laufende In-

standhaltung sukzessive verringert und neue Investitionen in Ausstattung wie Einrichtung werden vermieden.

Manchmal gehen mit der Zeit auch die Honorareinnahmen zurück, weil wichtige Zuweiser selbst in den Ruhestand gehen und deren Praxis geschlossen wird. Ein Generationswechsel in der Praxis eines wichtigen Verordners führt ebenfalls relativ häufig dazu, dass sich der junge Mediziner ein eigenes Netzwerk aufbaut – oder sogar eigene Kooperationspartner mitbringt.

Für jeden Praxisinhaber werden diese Überlegungen sicherlich selbsterklärend sein:

- Nur für eine florierende Praxis werde ich einen Nachfolger finden.
- Der Praxiswert bemisst sich nach dem Gewinn, den ich regelmäßig, jedes Jahr ausweise. Je höher also die Betriebsergebnisse waren und sind, desto mehr steigt der Wert.
- Eine Praxis, die einen veralteten Eindruck hinterlässt, gegebenenfalls sogar verbraucht und mitgenommen aussieht, wird auch bei guten Einnahmen- und Ergebniszahlen keinen vernünftigen Preis erzielen können.
- Qualifizierte Nachfolger sind in der Physiotherapie schwer zu finden: Viele Therapeuten scheuen die Selbstständigkeit grundsätzlich, die meisten verfügen über kein Eigenkapital.
- Meine Praxis kann ein wesentliches Element meiner eigenen Altersvorsorge sein. Ich sollte alles dafür tun, um diesen Wert zu optimieren – und zwar rechtzeitig.

Der Mühe Lohn: der Praxiswert

Wie die Inhaber von Gewerbebetrieben beginnen auch Praxisinhaber

häufig zu spät mit der Nachfolgeplanung. Verblüffend ist jedoch ein Unterschied. Firmeninhaber überschätzen oft den Wert ihres Betriebes und verlangen einen zu hohen Kaufpreis – damit gefährden sie ihre Nachfolge. Für Physiotherapeuten gilt hingegen: Viele schließen irgendwann ganz einfach ihre Praxis in der Annahme, dass es sowieso keinen Nachfolger gibt oder es „nichts zu verkaufen gibt“. Genau das stimmt so nicht!

Einer der wichtigsten Themenbereiche und gleichzeitig der häufigste Grund für das Scheitern von Verhandlungen und von Nachfolgeregelungen: der Praxiswert.

ACHTUNG

Als Grundlage des Praxiswerts gilt der erwirtschaftete Gewinn. Teure Praxisgeräte und Inventar zählen nicht!

Um zunächst ein hartnäckiges Vorurteil auszuräumen: Der Wert einer

Physiotherapie-Praxis bemisst sich nicht nach der Einrichtung, der Ausstattung, den nett dekorierten Praxisräumen. Der Inhaber muss sich mit dem Gedanken vertraut machen, dass der Praxiswert ganz elementar vom regelmäßig ausgewiesenen Gewinn, also vom Betriebsergebnis abhängt.

Primär bezahlt ein Nachfolger also einen Kaufpreis für einen „Ertragswert“ – die Einrichtung und Ausstattung ist völlig sekundär zu sehen.

Der Weg über das Ertragswertverfahren

Die anerkannte Methode zur Ermittlung dieses Praxiswertes heißt entsprechend „Ertragswertverfahren“. Nur mit diesem Ansatz wird ein Interessent für die Praxisnachfolge auch seine Finanzierung für die Kaufpreiszahlung erhalten!

Die Kaufpreisfindung können Sie sich nicht aussuchen. Als Standard gilt das

Falsche Wertermittlung mit verheerenden Folgen

Der Inhaber einer Physiotherapie-Praxis lässt sich vom Steuerberater ausrechnen, was er für seine Praxis bekommt. Die Praxis liegt in einer Top-Lage von Düsseldorf, hat eine Größe von über 250 qm Nutzfläche. Der Inhaber beschäftigt acht Mitarbeiter. Ergebnis: 270.000 Euro. Fast ein Jahr versucht der Physiotherapeut auf dieser Basis, einen Käufer für die Praxis zu finden. Ergebnislos. Was war passiert?

Sein Steuerberater hatte ein Wertermittlungsverfahren gewählt, das – vor langen Jahren – bei Arztpraxen angewendet wurde und unter dem Begriff „Ärztammerformel“ bekannt war. Dabei wird der Jahresumsatz zuzüglich Einrichtungswert als Maßstab herangezogen. Das hat aber längst keine Bedeutung mehr.

In diesem Fall wirkte sich das negativ aus: Die Praxis erwirtschaftete durchschnittlich etwa 65.000 Euro im Jahr als Gewinn – wovon der Praxisinhaber natürlich selbst seine Privatentnahme tätigen musste –, damit lag der realistische Praxiswert aber „nur“ bei etwa 100.000 bis 120.000 Euro, nicht jedoch bei 270.000 Euro! Der Physiotherapeut hat seine Praxis übrigens nie verkaufen können, da das Angebot durch die überzogene Kaufpreisvorstellung am Markt „verbrannt“ war.

in unserer Checkliste kurz beschriebene Ertragswertverfahren. Es ist allgemein akzeptiert – auch in der Bankenwelt. Das Beispiel auf der vorhergehenden Seite führt Ihnen vor Augen, wie grandios ein Verkauf scheitern kann, wenn der Praxiswert nicht danach ermittelt wird.

Die Einrichtung und Ausstattung der Praxis ist damit zunächst für die Wertermittlung völlig ohne Belang. In den meisten Fällen werden beispielsweise die Behandlungsbänke längst abgeschrieben sein. Im Anlagenverzeichnis steht vieles vielleicht nur

noch mit 1 Euro. Auch wenn der Praxisinhaber das noch für gut und prima in Schuss hält. Überbewerten dürfen Sie das alles nicht, denn zum Zeitwert werden gebrauchte Einrichtungsgegenstände ständig angeboten.

Trotzdem sollte die Einrichtung selbstverständlich keinen Übernahmewilligen verschrecken. Dies gilt ebenso für die Praxisräume. Ein abgewirtschafteter Zustand signalisiert jedem

TIPP

Schauen Sie als Praxisinhaber einmal in Ihr eigenes „Anlagenverzeichnis“, das Ihr Steuerberater jährlich erstellt. Dann kennen Sie den Buchwert Ihrer Praxiseinrichtung.

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe muss gut geplant werden ...

THERA-BIZ CHECKLISTE

Wissenswertes zum Ertragswertverfahren:

- ✓ Entscheidend ist der ausgewiesene Gewinn über mehrere Jahre, nicht der Umsatz (!).
- ✓ Berücksichtigt wird auch eine „angemessene“ Vergütung für den Praxisinhaber: Bekanntlich fließt hier ja kein Gehalt, sondern es wird eine Privatentnahme getätigt. In der Einnahmen-Überschuss-Rechnung taucht diese Entnahme nicht auf – weil sie vom zu versteuernden Gewinn genommen wird –, daher wird sie fiktiv, also kalkulatorisch bei der Berechnung des durchschnittlichen Praxisgewinns angesetzt.
- ✓ An diesen „bereinigten“ mittleren Praxisgewinn wird dann ein Kapitalisierungszins angelegt, der wiederum sehr unterschiedlich ausfallen kann. Geklärt werden hierzu unter anderem: Gibt es eine starke Abhängigkeit vom jetzigen Praxisinhaber? Gibt es eine Abhängigkeit von einem oder wenigen Zuweisern? Wie ist die Wettbewerbssituation? Wie hat sich der Standort entwickelt (Demografie, Kaufkraft etc.)? Wie sind die Praxisräume zu bewerten, besteht langfristige Standortsicherheit?
- ✓ Im Ergebnis steht ein ideeller Wert, der als Gegenwert, also Kaufpreis, unter anderem für die laufenden Honorareinnahmen und für den Patientenstamm zu sehen ist.

bei der ersten Besichtigung: „Hoher zusätzlicher Investitionsbedarf“ – und ist häufig ein K.o.-Kriterium. Der „materielle Praxiswert“ ist heute erfahrungsgemäß eher ein Aspekt, mit dem Sie Minus-Punkte sammeln können. Und die Interessenten haben oft mehrere Alternativen.

Perspektivenwechsel tut gut

Die gesamte Wertermittlung der Praxis und die darauf aufbauende Kaufpreisfindung sollten Praxisinhaber auch aus dem Blickwinkel des Käufers betrachten: Der Praxisnachfolger hat den Kaufpreis zu finanzieren. Dabei muss das Darlehen in 10 Jahren getilgt sein. Diese Rückzahlung plus die anfallenden Zinsen gilt es zu erwirtschaften. Der künftige Praxisgewinn soll einerseits den neuen Inhaber ernähren können und andererseits muss dieser „Kapitaldienst“ gesichert sein. Und genauso prüfen das die Banken bei der Beantragung entsprechender Darlehen.

Hier habe ich verdeutlicht, wie wichtig, aber auch wie komplex die Planung eines Praxisverkaufes ist. Steigen Sie mit mir in den nächsten Folge in die Details ein. Wir setzen das Thema fort und gehen noch auf die folgenden Fragen ein:

- Wann fängt ein Praxisinhaber mit der Planung sinnvollerweise an?
- Wie ist der Wert und damit der Verkaufserlös zu optimieren?
- Welche Möglichkeiten bestehen für die Nachfolger-Suche?

- Was muss beachtet werden, um während dieser Transaktion strengste Vertraulichkeit sicherzustellen, um keine Unruhe am Standort, bei Patienten und bei Verordnern hervorzurufen?
- Was will ein Nachfolger wissen, was wird er prüfen?
- Welche Informationen im Einzelnen sind dem Interessenten auszuhandigen?



Achim Brueser
Selbstständiger Unternehmens-
berater CMC/BDU, Autor und
Referent
Schwerpunkt Unternehmens-
Nachfolge
E-Mail: info@brueser.de

Neugierig geworden?

In weiteren Beiträgen geht der Autor auf die Gestaltungsspielräume aus Verkäufersicht ein und thematisiert die Aspekte eines potenziellen Käufers und Nachfolgers – von der Angebotsprüfung bis hin zu verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten.