



Abb.: © Micoias / shutterstock.com

Praxisnachfolge

Teil 2 – Verkauf mit Verstand

Der Zeitpunkt, wann Sie sich gedanklich mit einem Praxisverkauf beschäftigen, schlägt sich auch auf den Preis nieder, den Sie erzielen können

Im ersten Teil dieser Artikelserie ging es um grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich einer Praxisnachfolge. Damit allein ist es jedoch nicht getan. Es folgen die Fragen nach dem Zeitpunkt, nach eventuellen Optimierungen, um von Verkäuferseite her gesehen den bestmöglichen Preis zu erzielen.

Unverhofft kommt oft

Im Allgemeinen warten Eigentümer mit der Regelung einer Übergabe viel zu lange und haben sich mit dem Thema überhaupt nicht vertraut gemacht. Der DIHK-Report „Unternehmensnachfolge“ listet ganz nüchtern auf:

- 46 Prozent aller Betriebs- bzw. Praxisinhaber sind „nicht rechtzeitig vorbereitet“.
- 41 Prozent „finden keinen Nachfolger“.

Und warum fehlen die geeigneten Nachfolger? Meist, weil der Unterneh-

mer eine geraume Zeit gewartet und einen günstigeren Zeitpunkt verpasst hat.

Und dabei ist noch zu berücksichtigen, dass es bei Weitem nicht nur die altersbedingte Nachfolge gibt. Deshalb sollten eine Wertermittlung und ein eventueller Verkauf der eigenen Praxis vernünftig und langfristig geplant sein! Auch völlig andere Situationen können einen Inhaber dazu veranlassen, seine Praxis zu veräußern oder sich Gedanken über den Praxiswert zu machen:

- Unternehmerische Gründe, wenn die Auflösung einer Partnerschaft, einer Praxisgemeinschaft ansteht.
- Gesundheitliche Gründe, zum Beispiel nach einem schweren Unfall oder einer Krankheit.
- Familiäre Gründe, wenn es um die Klärung geht, wie ein Erbe innerhalb der Familie aufgeteilt wird.

Die Frage nach einer gerechten Erb-aufteilung ist unter mehreren Kindern nicht zu unterschätzen. Denn in der Regel kann nur einer der Erben die Praxis übernehmen und weiterführen. Deshalb muss geklärt werden, welchen Wert der Nachfolger mit der Praxis erhält und wie die weiteren Kinder gerecht abgefunden werden.

Rechtzeitig die Weichen stellen

Vieles spricht also dafür, sich frühzeitig „einen Plan“ für die eigene Nachfolge zu machen, also bereits dann, wenn man selbst noch gerne viele Jahre im Berufsleben stehen möchte.

Es gibt zahlreiche Gründe für das Vorbereiten und Planen der Übergabe – und bei Weitem nicht nur die eigene, unmittelbar anstehende Altersversorgung. Gerade die ungeplanten Anlässe ziehen die größten Probleme nach sich. Diese „unvorhergesehenen“ Fälle treten jedoch viel häufiger ein als

angenommen und auch hier spricht die Statistik für sich: Ein Viertel aller Unternehmens-Übertragungen erfolgt nicht altersbedingt und planmäßig. Sie sind nötig unter deutlich erschwerten Bedingungen, nämlich wegen Unfall, Krankheit oder Tod des Inhabers – so das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Eine frühzeitige Direktive und ein „Plan B“ für solche überraschenden, unerwarteten Ereignisse helfen dabei, ein Chaos und einen dramatischen Praxiswertverlust zu verhindern.

Das deutsche Steuerrecht stellt außerdem Regelungen bereit, damit die Erlöse aus einem Praxisverkauf günstiger versteuert werden als normale Gewinne. Wenn genug Zeit ist – und hier geht es gegebenenfalls um mehrere Jahre – können Konstellationen geschaffen werden, die steueroptimiert sind.

TIPP

Zu den steuerlichen Aspekten lesen Sie: Zwischen Tür und Angel Seite 66

Möglicherweise ist es sinnvoll, die Praxis und ihre Organisation und Abläufe zu „optimieren“, um in den kommenden Jahren höhere Betriebsergebnisse zu erzielen und damit den Praxiswert zu verbessern.

Eine langfristige Planung kommt zudem der Suche nach einem Externen zugute, denn diese kann sich durchaus schwierig gestalten: In zunehmendem Umfang fehlen potenzielle Nachfolger. Viele junge Therapeuten scheuen die Selbstständigkeit und suchen den vermeintlich sicheren Weg in ein Anstellungsverhältnis.

Und wer sich für eine Übernahme interessiert, muss ja dann auch noch

Thera-BIZ CHECKLISTE

Ihre Aufgaben als Praxisinhaber in der Phase zwischen dem 55. und dem 60. Lebensjahr:

- ✓ Optimieren Sie mit großem zeitlichen Vorlauf die Praxis betriebswirtschaftlich, sorgen Sie für einen stabilen Überschuss im Jahresabschluss. Das ist ausschlaggebend und deshalb äußerst wichtig für den Praxiswert.
- ✓ Lösen Sie eventuelle Problemfelder in der Praxis. Sorgen Sie für ein rundum positives Bild, um ein attraktives Angebot für Interessenten darzustellen.
- ✓ Lassen Sie sich von einem qualifizierten Berater unterstützen – eine frühzeitige Berechnung des realistischen, marktfähigen Praxiswerts sorgt für Klarheit und zeigt auf, was man zur Optimierung tun muss und tun kann.
- ✓ Gehen Sie insgesamt die Nachfolge ebenso rational und durchdacht an, wie Sie Ihre Praxis aufgebaut und geleitet haben – entwickeln Sie gemeinsam mit Ihrem Berater ein tragfähiges Konzept, in dem alle individuell wichtigen Aspekte aufgenommen wurden: die eigene Altersversorgung, die Versorgung der Ehefrau, die gerechte Erbauteilung, die Steueroptimierung usw.
- ✓ Ihr Nachfolge-Konzept sollte durchaus auch den Aspekt der Finanzierung des Nachfolgers beinhalten.
- ✓ Nutzen Sie die öffentlichen Förderprogramme, die hohen Zuschüsse zu den Beratungskosten, die in Verbindung mit der Nachfolgeregelung bereitgestellt werden.

die Kaufpreis-Finanzierung bewilligt bekommen. Das ist mit fehlendem oder sehr geringem Eigenkapital und mit gleichzeitig nicht ausreichenden Sicherheiten oft schwieriger als erwartet.

Bewusst Entscheidungen treffen

Jeder Praxisinhaber ist also im ureigenen Interesse gut beraten, wenn er für eine erfolgreiche Nachfolge rechtzeitig und strukturiert vorgeht. Beginnen Sie die grundsätzliche Planung mit der Klärung:

- Wer kommt als Nachfolger infrage – steht ein eigenes Kind dafür „in den Startlöchern“, gibt es jemanden im jetzigen Team oder muss später ein externer Käufer

gesucht werden?

- Welcher Preis kann derzeit für die Praxis erzielt werden?
- Was muss unternommen werden, um die laufenden Überschüsse in den nächsten Jahren zu optimieren und um damit den Praxiswert zu erhöhen? Welche Spielräume liegen vor?
- Welcher „Notfall-Koffer“ sollte schon jetzt bereitstehen?

Von langer Hand planen

Schaffen Sie sich also selbst Gestaltungsspielräume und vermeiden Sie Zeitdruck im ungünstigsten Augenblick. Verschiedene Aufgaben planen Sie für Ihre Praxisnachfolge am besten im Alter ab 55 Jahren.

Praxiswertermittlung – ein Beispiel

Honorareinnahmen	€	210.000
./. Personalkosten (4 MA)	€	115.000
./. sonstige Kosten	€	24.000
./. AfA	€	3.000
= steuerlicher Gewinn	€	68.000
./. kalkulatorisch zu berücksichtigen: Gehalt für Inhaber (vergleichbar „Leitender KG“ in Klinik/Reha-Zentrum)		
hier: € 3.500 Euro brutto	€	42.000
= „betriebswirtschaftlicher Gewinn“	€	26.000
hierauf anzulegen: Kapitalisierungszinssatz, z.B. 25 % = Ertragswert der Praxis	€	104.000



Das Beispiel zur Praxiswertermittlung finden Sie als Formular im Internet zum Download auf thera-biz.com

Immer wieder taucht der Begriff „Praxiswert“ auf. Wie im ersten Teil beschrieben ist das insbesondere der immaterielle Ertragswert. Ein Übernahme-Interessent zahlt damit also einen Kaufpreis für die künftigen Gewinne, die er mit der laufenden KG-Praxis erwirtschaften will. Aber wie können Sie als Verkäufer einen realistischen Praxiswert ermitteln?

Praxiswertermittlung

Das hier aufgeführte Praxisbeispiel ist wie folgt zu verstehen: Es gibt eine Praxisinhaberin, die mit drei angestellten Therapeuten und einer Rezeptionskraft jährliche Honorareinnahmen von 210.000 Euro erzielt. Die vier zu zahlenden Gehälter (inkl. Sozialversicherung etc.) machen 115.000 Euro aus, die sonstigen Kosten von 24.000 Euro beinhalten unter anderem die Ausgaben für die Miete, Kommunikations- und Bürotechnik, Wäsche, Wareneinkauf oder Leasingraten.

Ganz wichtig ist: Ein Praxisinhaber zahlt sich selbst bekanntlich kein Gehalt, daher finden Sie die Entlohnung des Praxisinhabers entsprechend nicht in den Kosten, die den monatlichen Auswertungen und dem Jahresabschluss zu entnehmen sind.

Bei der Praxiswertermittlung wird nun rein kalkulatorisch die Bezahlung der Praxisinhaberin eingerechnet, und zwar angelehnt an die Position einer „Leitenden Therapeutin“ – im aufgeführten Praxisbeispiel werden hierfür 3.500 Euro monatlich veranschlagt. Damit bleibt letztlich ein Gewinn von 26.000 Euro im Jahr.

Und als letzter Schritt wird nun ein individueller Kapitalisierungszinssatz angesetzt, im Beispiel liegt er bei 25 Prozent. Der Kapitalisierungszins hängt von zahlreichen individuellen Faktoren ab, wie zum Beispiel eine Abhängigkeit von der jetzigen Inhaberin. Auch der Wettbewerb, der Standort, der Anteil an Privatpatienten und die Zu-

weiser-Struktur spielen eine Rolle. Werte zwischen 18 Prozent und über 30 Prozent können so zustande kommen mit entsprechender Auswirkung auf den Praxiswert. Aus Verkäufersicht liegt der Praxiswert im aufgeführten Beispiel somit – ohne Berücksichtigung einer Einrichtung – bei 104.000 Euro. Aus Käufersicht lässt sich daraus schließen, dass bei diesem „betriebswirtschaftlichen Gewinn“ in vier Jahren der Praxiskauf bezahlt ist.

Hier wird auch noch einmal deutlich, wie wichtig das Optimieren von Kosten und Praxisüberschüssen ist: Die gleiche Muster-Praxis würde mit einem Jahresgewinn von 75.000 Euro und einem Kapitalisierungszinssatz von 22 Prozent bereits 150.000 Euro kosten! Ein Käufer müsste also bereits den Überschuss von 4,5 Jahren für den Kaufpreis der Praxis einplanen.

Im nächsten Teil unserer Serie gehen wir darauf ein, wie ein Praxisinhaber einen Nachfolger aktiv suchen kann. Ist das Inserieren in den Fachorganen einer direkten Ansprache vorzuziehen und wie sind die ersten Gespräche mit den Interessenten zu führen? Zudem gehen wir auf die Sicht des Nachfolgers ein.



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

THERA-BIZ

Lesen Sie auch
Praxisnachfolge
Teil 1 – Vorbereitung und Planung
Thera-Biz 4-2015, ab Seite 70

www.thera-biz.com/betriebswirtschaftslehre-steuern-recht