

PRAXISNACHFOLGE

Teil 3 – Praxisübernahme

Käufer und Nachfolger werden derzeit gesucht. Doch auf was ist aus Käufersicht zu achten? Wie Sie in 8 Schritten Ihre Wunschpraxis finden

In den ersten beiden Teilen dieser Artikelserie haben wir uns mit den grundsätzlichen Überlegungen zur Praxisnachfolge beschäftigt – aus der Sicht der Praxisinhaber, die einen Nachfolger suchen. Wie sieht es für die andere Seite aus?

Für die potenziellen Nachfolger ist es wichtig zu wissen:

- Was ist von einer Existenzgründung durch Übernahme einer Praxis zu halten?
- Was muss ich beachten, woran muss ich denken?
- Wie kann ich den Wert und damit den geforderten Übernahmepreis überprüfen?
- Wie rechne ich das durch – und wie kriege ich das finanziert?

Den Weg in die Selbstständigkeit abwägen

Zunächst fragen sich Interessierte oft: „Warum gründe ich nicht neu und habe damit nicht nur völlige Gestaltungs- und Planungsfreiheit, sondern auch mit einer Kaufpreiszahlung nichts zu tun? Stelle ich mich besser, wenn ich mir diesen Übernahmepreis spare?“

Man muss bedenken, dass ein Kaufpreis für den Erwerb einer laufenden Praxis weitestgehend dafür zu entrichten ist, dass mit einem Patientenstamm, durch ein funktionierendes Netzwerk und gegebenenfalls auch mit einem eingespielten Team an Mitarbeitern sofort nach der Praxisübernahme Geld zu verdienen ist.

Der Praxiswert und damit die Kaufpreisforderung basiert darauf – das verdeutlichen die ersten beiden Artikel der Serie –, dass ein Nachfolger die Praxis erfolgreich weiterführen und weiterentwickeln kann. Eine Praxis kann also nur für eine Übernahme angeboten werden, wenn sie nachweislich in der Vergangenheit, zum aktuellen Zeitpunkt und nach realistischer Einschätzung auch in den nächsten Jahren einen angemessenen Überschuss / Gewinn erwirtschaftet.

ACHTUNG

Eine Praxis, in der nicht regelmäßig stabile Gewinne ausgewiesen wurden, und zwar deutlich mehr als nur für eine gebührende Entnahme des Inhabers, ist eigentlich unverkäuflich!

Was für eine Praxisübernahme spricht

Beim Start einer komplett neu aufzubauenden Praxis werden sehr häufig die entstehenden Investitionen und Kosten unterschätzt. Ein Klassiker ist die Anlaufzeit und damit der sogenannte Betriebsmittelbedarf, also der Liquiditätsbedarf zur Finanzierung der ersten Monate.

Jeder Therapeut weiß: Man kann nicht erwarten, dass ab dem Tag der Praxiseröffnung die Patienten Schlange stehen. Oft entwickelt sich die Auslastung langsam und zäh. Jede Verordnung will abgearbeitet werden, danach wird eine Rechnung geschrieben oder wird mit der GKV abgerechnet – in beiden Fällen müssen Sie weitere Wochen bis zur Überweisung warten. Sie arbeiten also immer erst monatelang, bis Sie die ersten Zahlungseingänge auf Ihrem Konto finden. In dieser Zeit müssen alle laufenden Kosten von Personal, Miete und Energie über Fahrzeug bis Steuerberater, Marketing und Versicherungen, außerdem natürlich der Bedarf für die private Lebensführung, finanziert werden.

Die Anfangsjahre einer neuen Praxis sind daher meist finanziell angespannt. Man kann das zwar alles finanzieren – sogar über Förderkredite –, aber es ist eben die Alternative zur Zahlung eines Kaufpreises für eine bereits gut laufende Praxis.

Die Überlegung, sich als Physiotherapeut durch Übernahme einer bestehenden Praxis selbstständig zu machen, ist nach meiner Einschätzung und Erfahrung grundsätzlich eine exzellente Idee. Sie können im Übrigen von einer hochinteressanten Marktsituation ausgehen: Es gibt mehr Praxis-

inhaber, die einen Nachfolger suchen als Interessenten für die Übernahme. Wer also zeitlich und am besten sogar räumlich flexibel ist, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit für einen sehr fairen, möglicherweise sogar günstigen Preis eine tolle und rentable Praxis finden.

Es gehört – wie bei jeder Existenzgründung – eine Menge Aufwand dazu: Und die besteht bei der Planung einer Praxisnachfolge in einer gründlichen Prüfung des Angebotes, in einer sorgfältigen Analyse der vorgelegten Praxiszahlen und in einer Plausibilitäts-Berechnung des verlangten Kaufpreises. Hinzu kommt: Eine Physiotherapie-Praxis ist stark standortabhängig – und nicht jeder Standort hat sich über die Jahre positiv entwickelt.

So finden Sie die geeignete Praxis

Die Suche nach einer Therapieeinrichtung kann in verschiedenen Portalen erfolgen – sogenannte Praxisbörsen gibt es von vielen Anbietern, online wie offline. Die umfangreichste Datenbank für Unternehmensnachfolgen ganz allgemein ist „nexxt-change.org“ vom BMWI.

Sie haben verschiedene Zielobjekte gefunden – dann heißt es, Kontakt aufnehmen und um detaillierte Informationen und Unterlagen bitten. Ob Sie sich dazu bereits mit dem Inhaber treffen, damit Sie sich persönlich kennenlernen, können Sie frei entscheiden. Natürlich müssen und wollen Sie die Praxis besichtigen, aber zunächst benötigen Sie die letzten drei Jahresabschlüsse und die aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen des laufenden Jahres. Soweit vorhanden sollte auch die Praxiswertermittlung vorgelegt werden.

Oft wird ein Praxisinhaber an dieser Stelle um eine schriftliche Vertraulichkeitserklärung bitten. Darin erklären Sie als Interessent, dass Sie streng vertraulich mit diesen Informationen umgehen und sie nicht irgendwelchen Leuten zugänglich machen – außer Ihrem Berater und Ihrer Bank. Das ist üblich und wer ohnehin ordentlich und diskret eine solche Planung verfolgt, kann das auch unterschreiben.

Die präsentierten Unterlagen müssen analysiert und ausgewertet werden. Wichtige Fragen sind: Wie haben sich die Honorareinnahmen über die Jahre entwickelt, gibt es ungewöhnliche Kostenpositionen, liegen speziell die Personalkosten in branchenüblicher Höhe, wie hoch ist der Privatpatientenanteil. Wenn bei den Einnahmen außerordentliche Positionen auftauchen, muss deren Hintergrund geklärt werden. Gegebenenfalls sind sie herauszurechnen, zum Beispiel Versicherungsentschädigungen nach einem Schaden.

Und dann müssen die Zahlen in einem ganz wichtigen Punkt korrigiert werden: In den Jahresabschlüssen findet sich kein Gehalt für den Inhaber, weil ein Freiberufler sich eben kein Gehalt zahlt, sondern er tätigt eine „Privatentnahme“. Sie müssen also von den ausgewiesenen Gewinnen fiktiv ein Jahresgehalt abziehen – dafür wird in der Regel das Gehalt eines leitenden Physiotherapeuten genommen.

All dies beeinflusst den zu ermittelnden Praxiswert. Selbstverständlich kommen der Zustand und die Einrichtung der Praxis hinzu. Spätestens jetzt müssen Sie sich ein Bild von den Räumen, der Einrichtung, wie beispielsweise von den Behandlungsbänken, machen. Gibt es Investitionsbedarf, stehen um-



Praxiseinrichtung und Ausstattung auf Investitionsbedarf hin überprüfen

fangreiche Renovierungen oder gar Umbauten an? So etwas müssen Sie erkennen, denn am Ende fließt das in die Finanzierung mit ein.

Klären Sie mit dem Inhaber, wie die Patienten zu ihm finden. Wen gibt es als Zuweiser? Ändert sich bei denen etwas, geht eventuell ein wichtiger Arzt selbst in den Ruhestand? Gibt es eine hohe Abhängigkeit von wenigen oder sogar von einem einzigen Zuweiser?

Machen Sie sich ein detailliertes Bild vom Standort und vom Wettbewerb. Wie hat sich die Stadt bzw. der Stadtteil entwickelt, wie die Bevölkerung und die Kaufkraft, gibt es irgendwelche Faktoren, die Einfluss auf die Entwicklung der Praxis nehmen können?

Achten Sie auf einen angemessenen Preis

Nach dieser Analyse-, Prüf- und Planungs-Phase geht es am Ende um die Klärung, ob der verlangte Kaufpreis für die Praxis angebracht ist. Die Überprüfung der Praxiswertermittlung ist definitiv eine Aufgabe für Fachleute. Damit jedoch deutlich wird, was angemessen ist, einige Erläuterungen zur Kaufpreisfindung.

Der Wert einer Praxis hängt weitestgehend am „Ertrag“, also am Gewinn, der in den letzten Jahren ausgewiesen wurde und der nach kritischer Prüfung wohl auch in den nächsten Jahren so erwirtschaftet werden kann. Nicht ohne Grund wird die heute all-

gemein akzeptierte Methode zur Wertbestimmung „Ertragswertverfahren“ genannt.

Der Wert einer Praxis hängt demzufolge nicht vom Umsatz ab. Trotzdem werden immer noch Praxen angeboten, in deren Anzeigen beispielsweise steht: „Wie üblich 1 Jahresumsatz“. Das ist, mit allem Respekt, Unsinn! Mir sind einerseits Therapieeinrichtungen bekannt, die bei einem Umsatz (= Honorareinnahmen) von über 300.000 Euro im Jahr überhaupt keinen Gewinn erzielen. Andererseits erwirtschaften andere mit einem solchen Umsatz einen Gewinn zwischen 80.000 und 100.000 Euro! Für diese Unterschiede gibt es immer Ursachen und Gründe.

WICHTIG

Zahlen Sie keinen Kaufpreis für Umsatz, sondern für Gewinn!

Auch die Einrichtung und Ausstattung einer Praxis ist letztlich nur eine Ergänzung zum „Ertragswert“. Als Übernahme-Interessent werden Sie eher darauf achten, ob Investitionsbedarf vorliegt:

Welche Behandlungsbänke sind vorhanden, sind die noch funktional, technisch und optisch in Ordnung?

Welchen Eindruck macht die Praxis im Ganzen, gibt es noch Behandlungskabinen, die mit Kunststoff-Vorhängen abgetrennt sind? Seien Sie da wirklich kritisch! Kein Patient akzeptiert heute noch eine Praxis, die erkennbar in den 1980er-Jahren chic eingerichtet wurde und an der seitdem der Zahn der Zeit nagt.

Wenn Sie sich für eine Praxis entschieden und mit dem Inhaber über den Kaufpreis geeinigt haben, dann steht die Finanzierung der Praxisübernahme an. Benötigt wird nun

ein Businessplan, der alle wesentlichen Aspekte Ihres Vorhabens beinhaltet.

Ein solches Gründungskonzept wird sowohl von Ihrer Hausbank verlangt und erst recht von den Förderbanken, wie der KfW-Mittelstandsbank oder der Landesbank. Mit dem Businessplan und den Finanzierungsmöglichkeiten beschäftigen wir uns detailliert in der nächsten Ausgabe.

Eines aber schon vorweg: Vieles in dieser Planungsphase möchten Sie vielleicht selbst übernehmen. Wenn Sie jetzt gerade selbstkritisch feststellen, dass Sie das nicht alleine schaffen, dann suchen Sie sich rechtzeitig einen Berater, der sich mit Existenzgründungen und mit Ihrer Branche auskennt.

Das, was gerade beschrieben wurde, hat ja nichts mit Ihrer exzellenten Fachqualifikation zu tun. Sie brauchen Unterstützung von jemandem, der ein völlig anderes Know-how einbringt und diesen Prozess mit Ihnen gemeinsam steuert und umsetzt.

THERA-BIZ CHECKLISTE

8 Schritte zur Praxis Ihrer Wahl

1. Recherche

Eingehende Suche nach Zielobjekten on- und offline

2. Informationen einholen

Die letzten 3 Jahresabschlüsse, aktuelle BWA, Praxiswertermittlung und Vertraulichkeitserklärung unterschreiben

3. Analyse

Honorarentwicklung, ungewöhnliche Kostenpositionen, Personalkosten, Privatpatientenanteil

4. Vorsicht

Ausgewiesener Gewinn beinhaltet nicht das Jahresgehalt für den Praxisinhaber

5. Praxiseindruck

Investitionsbedarf klären, eventuelle Renovierungs- und Umbaukosten einkalkulieren

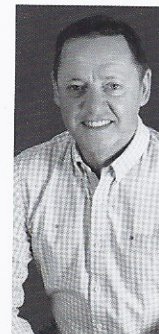
6. Zuweiser

Situation der Verordner und Patientenherkunft erfragen

7. Standort

Wettbewerb und Örtlichkeit untersuchen unter Berücksichtigung der Ortsentwicklung und der Kaufkraft der Bevölkerung

8. Businessplan und Finanzierungsmöglichkeiten erarbeiten



Achim Brueser
Selbstständiger Unternehmensberater
Schwerpunkt: Existenzgründung, Unternehmens- und Praxis-Nachfolge mit Praxiswertermittlung, Businessplänen, Kaufpreisverhandlungen und Kaufpreisfinanzierung
E-Mail: info@brueser.de

Neugierig geworden?

Den Businessplan und die Finanzierungsmöglichkeiten behandelt der Autor detailliert in einem separaten Artikel.



Die Checkliste mit den acht Schritten finden Sie zum Download unter thera-biz.com